

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

Thème

Audit des comptes relatifs au personnel et afférents
Cas :
Entreprise Nationale des Industries d'Electroménager
(ENIEM)

Réalisé par :

HADDAD Mourad

HARKOUKI Salah

Dirigé par :

AMIAR Habib

Devant les membres du jury:

Président : Mr MADOUCHE Yacine, MACA à UMMTO

Examineur : Mr FELFOUL Saadi, MACA à UMMTO

Rapporteur : Mr AMIAR Habib, MACA à UMMTO



3^{ème} Promotion

Soutenu le : 17/02/2018



Remerciement

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'intervention, consciente, d'un grand nombre de personnes

Nous souhaitons ici les remercier.

Nous tenons tout d'abord à remercier très chaleureusement Mr MEZAYER qui nous a permis de bénéficier de son encadrement, les conseils qu'ils nous a prodigué, la patience, la confiance qu'il nous a témoignés ont été déterminantes dans la réalisation de notre travail de recherche.

Nous tenons à remercier notre promoteur Mr AMIAR pour son précieux conseil et son aide durant toute la période de travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre mémoire en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nos remerciements s'étendent également, à tous nos enseignants durant notre parcours d'étude.

Enfin, nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.





Dédicace

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

A mes chères sœurs et frères

A mes amis

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infaillible,

Merci d'être toujours là pour moi.

MOURAD





Dédicace

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

A mes chères sœurs et frères

A mes amis

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infaillible,

Merci d'être toujours là pour moi.

SALAH



Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CAM	Complexe d'Appareils Ménagers
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Dure Indéterminée
CNAS	Caisse National d'Assurance
DAS	Déclaration Annuelle des Salaires
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENIEM	Entreprise National des Industries de l'Electroménager
FRH	Fonction Ressources Humaine
HS	Heures Supplémentaires
ICR	Indemnité Complémentaire de Revenu
IEP	Indemnité d'Expérience Professionnelle
IFF	Indemnité des Frais de Fonction
IRG	Impôt sur le Revenu Global
ISO	International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
PEE	Plan d'Epargne d'Entreprise
PRC	Prime de Rendement Collectif
PRI	Prime de Rendement Individuel
RGM	Réfrigérateur Grand Modèle
RH	Ressources Humaines
RPM	Réfrigérateur Petit Modèle
SB	Salaire de Base
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SNMG	Salaire National Minimum Garanti
SONELEC	Société National de Fabrication et de Montage Electroménager
SS	Sécurité Sociale

Liste des tableaux

N° de Tableau	Titre	Page
Tableau I-01	La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération	35
Tableau II-01	La comptabilisation de la paie	60
Tableau II-02	La comptabilisation des charges patronales	61
Tableau II-03	La comptabilisation des charges patronales liées à l'assurance chômage	61
Tableau II-04	La comptabilisation des charges patronales liées aux autres cotisations	62
Tableau II-05	La comptabilisation de règlement des salaires et des acomptes	62
Tableau II-06	La comptabilisation de règlement des charges sociales	62
Tableau III-01	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle selon le sexe	94
Tableau III-02	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	95
Tableau III-03	Répartition de l'échantillon par l'ancienneté	96
Tableau III-04	L'efficacité de la politique salariale de l'ENIEM	96
Tableau III-05	Le mode de rémunération au sein de l'ENIEM	97
Tableau III-06	L'équité interne en matière de rémunération	98
Tableau III-07	L'équité externe en matière de rémunération	99
Tableau III-08	Critères de détermination des rémunérations	100
Tableau III-09	Détermination de salaire de base selon le système de classification des emplois	101
Tableau III-10	Les outils pour construire la grille des salaires	102
Tableau III-11	Résultats du contrôle interne	103

Liste des Figures

N° de Figure	Titre	Page
Figure I-01	la pyramide des rémunérations	29
Figure I-02	La représentation systématique du système de rémunération	35
Figure I-03	Système poste/Performance	36
Figure I-04	Système grade /ancienneté	36
Figure I-05	Système potentiel/ Age	37
Figure I-06	Les trois piliers d'une politique de rémunération	44
Figure III-01	Organigramme général de l'ENIEM	82
Figure III-02	Organigramme de l'unité commerciale	85
Figure III-03	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle selon le sexe	94
Figure III-04	Répartition de par l'échantillon tranche d'âge	95
Figure III-05	Répartition de l'échantillon par l'ancienneté	96
Figure III-06	L'efficacité de la politique salariale au sein de l'ENIEM	97
Figure III-07	Le mode de rémunération au sein de l'ENIEM	98
Figure III-08	L'équité interne en matière de rémunération	99
Figure III-09	L'équité externe en matière de rémunération	100
Figure III-10	Critères de détermination des rémunérations	101
Figure III-11	Détermination de salaire de base selon le système de classification des emplois	102
Figure III-12	Les outils pour construire la grille des salaires	102

Sommaire

Introduction générale	14
Chapitre I : Généralité sur la gestion des ressources humaines	18
Section 1: Aperçu sur la gestion des ressources humaines.....	18
Section 2 : Concepts de base sur les salariés.....	22
Section 3 : La rémunération du personnel	26
Chapitre II: Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle paie/personnel.....	49
Section 1: Le traitement comptable de la paie.....	49
Section 2: Le contrôle interne du cycle paie/personnel.....	63
Section 3: Audit du cycle paie/personnel.....	69
Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM	78
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM.....	78
Section 2 : La rémunération au sein de l'entreprise ENIEM	87
Section 3 : Méthodologie de l'enquête et analyses des résultats	92
Conclusion générale.....	107
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

La fonction ressources humaines a toujours été au cœur des préoccupations majeures des entreprises. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées ; on cite, souvent la problématique de la relation entre employeur et ses salariés. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité est un facteur clés de succès essentiel pour toute entreprise.

La question de la rémunération se situe au cœur de cette relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle consiste la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. La rémunération fait, donc, référence au couple contribution/rétribution associé à la relation d'emplois dans l'organisation. A cet effet la rémunération est soumise aux phénomènes du marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales, ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

La participation active du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté, voire irrationnel. Chaque dirigeant doit prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences, il doit faire du système de rémunération un moteur de progrès pour l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, la mise en œuvre d'une politique de rémunération juste et équitable est une question complexe. Si la rémunération pour l'employé est un moyen qui lui permet de gagner un salaire contre la vente de sa force de travail sur le marché de l'emploi ; la rémunération pour l'employeur est un outil de gestion qui lui permet d'impliquer le salarié dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation de plus en plus difficile à atteindre.

Donc, la rémunération est un système cohérent et évolutif engageant l'entreprise à verser des salaires à ses employés, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers, en tenant compte, de la rationalité budgétaire de l'entreprise qui affecte son équilibre financier à long terme, des exigences de l'équité externe et interne qui affecte son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs et ainsi, de la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement.

Introduction générale

La stratégie globale de l'entreprise est de conserver une position concurrentielle particulièrement sur le marché du travail et avoir un ensemble cohérent de politiques salariales et de systèmes de contrôle.

En gestion des salaires, à l'instar des autres domaines de gestion, l'audit est sollicité, il s'agit le plus souvent d'un audit de conformité visant à s'assurer que l'ensemble des calculs de paie est fait dans le respect des législations du travail, sociale et fiscale. L'audit s'assure également que les salaires sont payés dans les délais impartis.

Audit du cycle paie/personnel est un outil d'aide à la décision pour permettant de mieux gérer un système de rémunération en assurant l'équilibre financier de l'entreprise et maîtriser la masse salariale qui présente la part de charges la plus élevée.

Dans le cadre de ce travail de recherche, il s'agit de l'audit du cycle paie/personnel. L'audit porte sur une des activités de la gestion, en général, et sur la gestion des rémunérations en particulier.

Sachant que la rémunération en Algérie est fortement liés à d'autre paramètres macroéconomiques tels que la centralisation de ce système, ici on parle surtout des entreprises publiques et des petites et moyennes entreprises , mais, d'une manière ou d'une autre les entreprises privées n'échappent pas à cette centralisation , ajoutant à ça le phénomène d'inflation c'est-à-dire la baisse du salaire réel qui représente une des manifestations notables de la crise socio-économique que traverse l'Algérie, sans oublier aussi le chômage qui influence sur la capacité de négociation des salariés algériens et l'ouverture c'est-à-dire l'existence d'une compétition entre les entreprises en terme de rémunération.

A partir d'une étude de cas portée sur l'entreprise ENIEM, ce présent travail propose d'apporter un éclairage sur l'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération.

Notre étude sera axée autour de l'audit des comptes relatifs au personnel et afférents. La question centrale que l'on pourrait se poser est : **Quel est l'impact de la mise en place de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération du personnel au sein de l'ENIEM?**

Pour répondre à la cette question principale, nous déclinons un certain membre de sous questions :

- Le système de rémunération déterminé par l'ENIEM dans la convention collective est-t-il efficace ?

Introduction générale

- L'audit du cycle paie/personnel est-il le seul outil de détermination de la fiabilité et la sincérité du système de rémunération?

Notre étude s'articule autour de trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre pratique :

Le premier chapitre : qui portera un aperçu sur la gestion des ressources humaines, des concepts de base sur les salariés et la rémunération dans les entreprises.

Le deuxième chapitre : il portera sur le traitement comptable de la paie, le contrôle interne et l'audit du cycle paie/personnel.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas, il portera sur une présentation de l'entreprise ENIEM, et le système de rémunération appliquée par cette entreprise, à la fin la réalisation d'une enquête au niveau de cette entreprise à partir d'un questionnaire.

Introduction

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques permettant de résoudre des problèmes très concrets ; elle a besoin de quelques grandes sources de références afin de guider son action. Il faudrait souligner en premier lieu la notion de travail puisque c'est l'objet même de la gestion des ressources humaines.

La rémunération représente l'un des sujets les plus sensibles de la gestion du personnel, du fait qu'elle peut influencer directement les comportements des employés au sein des organisations. La rémunération devient donc un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre entreprises. Elle permet, ainsi, à l'entreprise de répondre aux missions de base de la fonction RH et d'atteindre ses objectifs.

Dans ce présent chapitre, nous allons aborder quelques généralités sur la gestion des ressources humaines, car nous pensons que c'est impératif de connaître quelques notions sur le domaine.

Section 1 : Aperçu sur la gestion des ressources humaines

La notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH).

Ce dernier concept est beaucoup plus large, puisqu'il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent.

1. Définition de la gestion des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, nous allons citer dans ce qui va suivre quelques-unes :

« La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétant, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »¹.

¹- Marcel Côté, « La gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 1975, p16.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...) et des activités (recrutement...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation »².

« La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »³.

A partir de ces définitions, on peut définir la gestion des ressources humaines comme étant l'ensemble des pratiques de management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité de l'entreprise.

2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Ces objectifs influencent les activités des ressources humaines et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'entreprise et des RH comme le recrutement, la formation etc. Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services RH :

A) Attirer : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate à la main d'œuvre.

Il s'agit d'attirer vers l'entreprise le nombre suffisant de personne, possédant des habilités et de l'expérience.

B) Conserver : L'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des procédures tout aussi primordiales que l'embauche.

C) Développer : Au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs, les sommes consacrées à la formation et leurs pourcentages ont tendance à s'accroître.

² Sekiou.L et autres, « Gestion des ressources humaines », Ed De Boeck, Paris, 2001, p10.

³ Simon L. Dolan et autres, « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Ed Pearson, France, 2002, p25.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

D) Motiver et Satisfaire : En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, 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 on cherche toujours à réduire les accidents de travail et à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention.

E) Etre efficace : Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'entreprise et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments :

L'acquisition et la conservation des RH qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle de travail, du roulement des RH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable.

3. Les activités de la gestion des ressources humaines

La direction des ressources humaines oriente ses actions autour de trois axes qui sont :

- Application compétente de la réglementation ;
- L'animation du dialogue ;
- Pilotage socio-économique.

Et les activités principales qui les constituent sont largement complémentaires : administrer, communiquer, gérer.

➤ Administrer :

- Mettre en œuvre législation sociale, tenir les documents imposés par la réglementation, entretenir les relations avec les services administratifs du travail ;
- Administrer les hommes, assurer leur sécurité et leur épanouissement ;
- Faire fonctionner le dialogue dans le cadre des instances représentatives ; mettre au point, faire connaître et appliquer les procédures internes.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

➤ Communiquer :

- Organiser et faire fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et le dialogue entre différents niveaux hiérarchiques ;
- Mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation ; faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de la communication interne.

➤ Gérer :

- Recruter et placer chaque individu au poste exact qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations ;
- Organiser une formation et l'intégration des salariés sur chaque poste, améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation ;
- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leurs carrières ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation ;
- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évaluation des ressources humaines compte tenu des stratégies de l'unité.

4. L'importance de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines occupe une place prépondérante au sein de l'entreprise. Sa stratégie permet ainsi aux entreprises de diminuer les risques sociaux internes à l'entreprise comme les grèves, les plans sociaux, les conflits inter-salariés. Un secteur de nos jours considéré comme un des maillons de l'entreprise.

« La profession associée à ce secteur est communément connue sous le nom de responsable des RH. Une fonction qui préconise une connaissance parfaite de l'environnement qui l'entoure. Le but étant d'anticiper les changements économiques, politiques et sociaux tout en préservant une communication interne de qualité.

Ainsi, et afin de résoudre les problèmes liés à ce domaine il faut que les professionnels en GRH redoubtent d'effort, d'ingéniosité et de dynamisme afin de trouver des solutions

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

originales a ces problèmes qui surgissent au cour du travail qu'il soit organisationnel ou individuel »⁴.

5. Administration du personnel

L'administration du personnel dont la mission principale est de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif a tout salarié de l'entreprise. Il s'agit là d'une mission essentielle de la fonction ressources humaines supposant des compétences précises dans le domaine législatif.

« L'administration du personnel constitue une charge du travail importante pour les services du personnel, même si l'informatisation des procédures a permis des gains de production appréciables. N'oublions pas que la crédibilité de la fonction ressources humaines passe par sa capacité à assurer efficacement l'administration du personnel. Ce type d'activité inclut :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels ;
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles ;
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines ;
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données « ressources humaines » (fichier- personnel, fichier-emploi, fichier-paie, positions statutaires...) ;
- La gestion des opérations-paie ;
- Le fonctionnement des instances des représentations du personnel (élections des représentants du personnel, activités du comité d'entreprise, les réunions avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux) »⁵.

Section 2 : Concepts de base sur les salariés

L'un des objectifs principaux de toute entreprise est d'obtenir une productivité maximale de ses salariés ainsi qu'une qualité de travail importante qui font toute sa richesse.

⁴ - Peretti.J-M, « Ressource humaines et gestion du personnel », Ed Vuibert, Paris, 1998, p 37.

⁵ - Citeau.J-P, « Gestion des ressources humaines », Ed Armand Colin, Paris, 1997, p32.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

1. Définition des salariés

sont considérées comme travailleurs salariés toutes les personnes qui fournissent un travail manuel ou industriel moyennant rémunération dans le code de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale.

On dit qu'ils sont salariés car chaque mois ils reçoivent un salaire de leur employeur : une somme d'argent versée en échange du travail fourni.

2. Les droits et les obligations des travailleurs

Pour chaque travailleur des droits mais aussi des obligations.

2.1. Les droits

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice de droit syndical, grève, négociations collectives ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène et sécurité de médecin de travail ;
- Repos et congés ;
- Versement régulier de la rémunération ;
- Le respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- La formation professionnelle et la promotion dans le travail ;
- Tous les avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

2.2. Les obligations

Les travailleurs au titre de la relation de travail ont les obligations suivantes :

- Accomplir au mieux de leurs capacités les obligations liées à leurs postes de travail ;
- Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité ;
- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur ;
- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication...etc.

3. Les contrats de travail

La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit, la preuve du contrat de la relation de travail peut être faite par tout moyen, lorsqu'il n'existe pas un contrat de travail écrit, la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée.

- Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après :
- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux de prestations non renouvelables ;
 - Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement, et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ;
 - Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
 - Lorsqu'un surcroît de travail ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ;
 - Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

Et dans l'ensemble des cas, le contrat de travail doit préciser la durée de travail ainsi que les motifs de la durée limitée (Article 12 de la loi N° 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail).

- Le contrat de travail peut être conclue également pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel ; c'est-à-dire, pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail, et ce lorsque :
- Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur ;
 - Le travailleur en activité en fait de la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte.

En aucun cas le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail (Article 13 de la loi N° 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail).

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

3.1. La durée du travail et les jours ouvrables

La durée hebdomadaire est fixée à (40) quarante heures dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (05) jours ouvrables. (Article 22 de la loi N° 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail).

Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut être inférieur à 50% du salaire horaire normale, la majoration et de 100% lorsque les heures supplémentaires sont effectuées dans la nuit entre 21h et 5 h ou dans un jour de repos légal.

3.2. Congés et repos légaux

Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine, le jour normal de repos hebdomadaire est fixé au vendredi.

Le jour de repos hebdomadaire et le jour férié (jours de fête nationale ou religieuse) sont des jours de repos légaux.

Tous les travailleurs ont le droit à un congé annuel rémunéré par l'employeur. Ce droit repose sur le travail effectué au cours d'une période annuelle de référence.

3.3. La rupture du contrat de travail

- La nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- La démission ;
- Le licenciement (pour raisons économiques, compression d'effectifs ou autres) ;
- L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- Cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- La retraite ;
- Le décès.

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation et les postes occupés.

Dans le cas de démission le travailleur doit informer l'employeur par un écrit et il ne peut quitter son poste qu'après la période de préavis dans les conditions fixées les conventions collectives.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Lorsque des raisons économiques le justifient, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs, mais avant de le faire l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre de licenciement et notamment :

- A la réduction des horaires de travail ;
- Au travail à temps partiel tel que définie par la loi ;
- A la procédure de mise en retraite conformément à la législation en vigueur ;
- A l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités que l'employeur peut développer.

En cas de licenciement individuel ou collectif au sein de l'organisme employeur, le travailleur recruté pour une durée indéterminée a droit à une indemnité de licenciement.

Le montant de cette indemnité est calculé sur la base de la moyenne mensuelle la plus avantageuse des rémunérations perçues durant les trois dernières années de travail.

Section 3 : La rémunération du personnel

La rémunération est considérée comme un moyen d'attirer les personnels qualifiés, de maintenir les employés à leurs poste actuel et les motiver, donc on peut dire que la rémunération est devenu un moyen essentiel qui permet à atteindre les objectifs de l'organisation, c'est pour cette raison que les gestionnaires doivent innover dans ce domaine.

1. Définition de la rémunération

On distingue plusieurs définitions qui se différent d'un auteur a un autre :

« Cette expression désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi ; à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation »⁶.

« La rémunération est a la fois un coût pour l'organisation qui constitue souvent son principal poste de dépenses et le revenu des apporteurs du travail ; la fixation de la

⁶ - Marcel Côté, Op.cit, p136.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

rémunération et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs des différents facteurs de capitaux et les salaires »⁷.

« La contrepartie du travail du salarié, déterminé par le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects »⁸.

A partir de ces définitions, on peut définir la rémunération comme une activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe ou indirecte, en accord avec la législation en vigueur et en tenant compte, de la rationalité budgétaire de l'organisation qui affecte son équilibre financier à long terme, des exigences de l'équité externe et interne qui affecte son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs et ainsi, de la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement.

2. Les composantes et structure de la rémunération

La mise en place des pratiques de rémunération garantissant la flexibilité économique et assurant une implication suffisante des salariés dans l'entreprise, peut être résolue par le recours à la notion de rémunération globale. Cette dernière prend en compte tous les avantages associés à l'emploi. Elle englobe tous les périphériques qui peuvent être utilisés par l'entreprise.

2.1. La pyramide de rémunération

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 »⁹.

⁷ - Crozet.D et Martory.D, «Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2016, p180.

⁸ - Peretti.J-M, « Dictionnaire de ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 1999, p231.

⁹ - Crozet.D et Martory.B, Op.cit, p131.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

G. Donnadiou* en 1993 a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations.

La pyramide ci-après (Figure I-01) traduit la composition de la rétribution élargie : le socle, et l'essentiel, est représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et/ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les périphériques éloignés.

2.2. Les composantes de rémunération

La rémunération se compose de :

2.2.1. La rémunération directe

Elle apparait dans la partie haute de la pyramide et correspond aux différents éléments repris sur le bulletin de salaire. La rémunération directe se compose en général de trois volets:

➤ Le salaire de qualification

Cette part fixe s'identifie souvent au salaire de base, mais peut également se décomposer en salaire de base et complément individuel.

« Le salaire de base, c'est l'élément essentiel de la rémunération, 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. Il est directement lié à la grille de classification. La fixation de ce salaire est soumise à deux contraintes : le niveau minimum du SMIC et l'égalité salariale »¹⁰.

Par ailleurs, la part fixe du salaire ne dépend ni des variations d'activités, ni de la performance individuelle ou collectives ; elle correspond au salaire nominal fixé en fonction de l'emploi tenu et qui correspond généralement à la qualification du salarié.

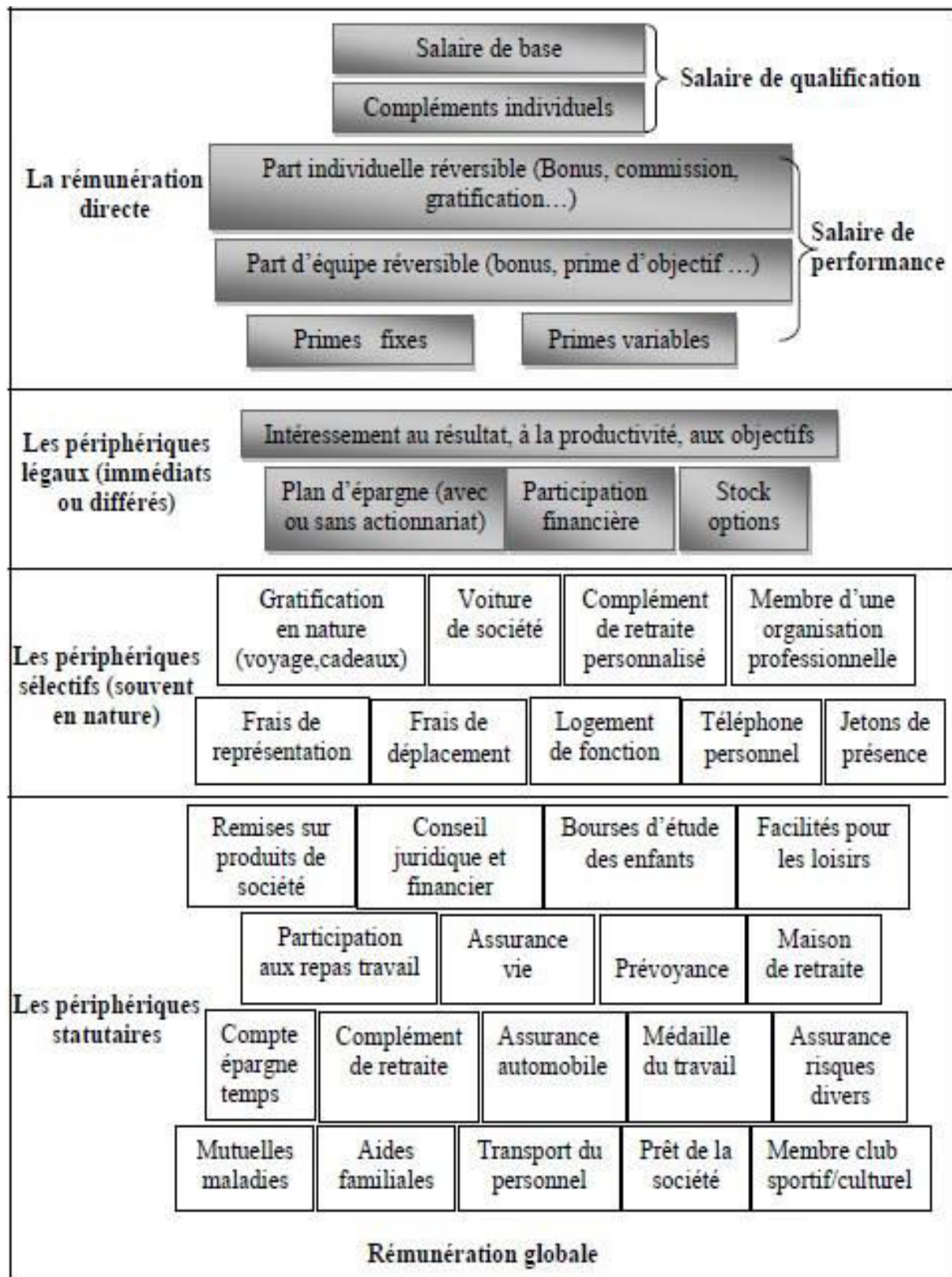
A cette fin, les augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont par nature irréversible et cumulatives, et dépendent de divers paramètres : âge, le niveau de l'emploi potentiel, l'ancienneté...etc.

* Gérard Donnadiou : Dans son ouvrage « du salaire a la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations », Ed Liaisons, Paris, 1993 ; a proposé une pyramide des rémunérations.

¹⁰ - Benchemam.F et Galindo.G, « Gestion des ressources humaines », Ed Gualino, Paris, 2013, p33.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Figure I-01 : la pyramide des rémunérations



Source : Peretti.J-M, « Ressources Humaines », Ed Vuibert, Paris, 2007, p276.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

➤ Le salaire de performance

« Contrairement à la rémunération fixe, la rémunération variable est une rétribution conditionnelle. Le salaire de performance est une partie de la rémunération, elle est liée directement ou indirectement au travail du salarié, tout en tenant compte de la façon dont il exerce son emploi »¹¹. Le salaire de performance est déterminé par une évaluation de la performance, et versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise, l'évaluation de ces contributions sur des bases objectives et mesurables est souvent difficile.

➤ Prime fixe et variable

« Fixes ou variables, individuelles ou collectives. Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'entreprise : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport, etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit.

Dans ce sens les primes si elles sont systématiques, quelle que soit l'activité du salarié (prime de transport), ce sont des primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant diffère d'un mois à l'autre parce qu'elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail (prime de nuit) »¹².

2.2.2 La Rémunération indirecte

La rémunération indirecte est composée des avantages en nature, des avantages sociaux, des avantages financiers, des avantages différés et de rétributions immatérielles. Ces avantages visent à orienter les efforts des employés vers des résultats à long terme, comme encouragement à une performance future précise.

Ces avantages indirects dont bénéficient la plupart des salariés se décomposent en périphériques de rémunération.

Ces périphériques selon le schéma cité en avant (Figure I-01) sont soit :

- Légaux : bonus financiers liés aux résultats de l'entreprise ;
- Sélectifs : s'apparentant aux avantages en nature ;
- Statutaires : concernant les avantages sociaux acquis par les salariés.

¹¹ - Mercier.E et Schmidt.G, « Gestion des ressources humaines », Ed La Source, Paris, 2004, p122.

¹² - Idem, p123.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

➤ Les périphériques légaux

Ces périphériques concernant les dispositions qui permettent de faire varier la rémunération en fonction des résultats de l'entreprise. Ces suppléments se sont des avantages financiers se traduisant toujours en termes monétaires. Ils ne constituent pas un salaire, et bénéficient d'un régime fiscal particulier.

➤ Les périphériques sélectifs

Ces périphériques correspondant au troisième niveau de la pyramide et s'apparentent essentiellement aux avantages en nature, ils présentent un caractère plus réversible que les précédents, mais il est souvent difficile de les chiffrer avec précision.

Parmi ces avantages, les logements de fonction, les véhicules de service ou de fonction (société), les micro-ordinateurs portables, les frais de déplacements ou de représentation ainsi que les gratifications en nature (voyage, cadeaux...).

➤ Les périphériques statutaires

Ces périphériques correspondent aux avantages sociaux. Tout le personnel est concerné par ces avantages. Ils sont à caractère distributif et réglementaire, du type avantage acquis. Ils comprennent des éléments divers : les œuvres sociales gérées par le comité d'entreprise, les remises sur les produits de la société, mutuelle, retraite et prévoyance sociale.

Ces avantages sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre, ils doivent être considérés comme de véritables éléments de la rémunération, car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel.

3. Les facteurs influents sur la rémunération

Il existe deux types de facteurs qui peuvent influencer sur les choix de l'entreprise en matière de rémunération :

3.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes influents sur la rémunération sont :

- **Nature de l'emploi** : c'est le contenu de l'emploi et l'ensemble des exigences (responsabilité, conditions de travail,...etc.). si le poste d'emploi contient plus

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

qualifications et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré (l'évaluation et l'analyse des emplois permet de déterminer les salaires de base.)

- **Les caractéristiques de la main d'œuvre :** le niveau de scolarité, l'âge, l'ancienneté et le statut civil sont autant de caractéristiques qui déterminent les besoins des employés font en sorte qu'ils développent des aspirations diversifiées en termes de rémunérations.
- **La situation financière :** La situation financière de l'entreprise a inévitablement un impact sur la valeur de la rémunération accordée ainsi que sur la nature des programmes de rémunération. En fait, les organisations dont la capacité de payer est supérieure tendent à offrir des conditions de rémunération plus avantageuses.
- **Syndicat :** Les syndicats et les associations d'employés jouent un rôle très important dans la détermination des structures salariales, des niveaux de salaires et salaires individuels, etc. « l'action syndicale influence chaque phase de l'application de la politique de rémunération, depuis l'évaluation des emplois jusqu'à l'établissement des taux de salaires. En effet, les syndicats contribuent à la conception des programmes élaborés par les entreprises et à la négociation de leur implantation ou à leur modification »¹³.
- **La stratégie organisationnelle :** une entreprise qui poursuit une stratégie d'innovation devrait implanter des pratiques de rémunération qui favorisent la créativité des employés et qui les encouragent à prendre des initiatives et à faire part de leurs idées.

3.2. Les facteurs externes

On peut distinguer les facteurs suivants :

- **Le marché financier :** Les choix en matière de rémunération sont influencés par les apporteurs de capitaux. Une entreprise cotée en bourse agit en faveur de l'activité de l'actionnariat.

¹³ - Simon L. Dolan et autres, « La gestion des ressources humaines », Ed Pearson Education, Paris, 2008, p350.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

- **Le marché des biens et des services** : « Les entreprises qui pratiquent une stratégie de réduction des coûts ont un système de rémunération dans lequel on trouve un salaire de base et des avantages sociaux plus faibles que la moyenne du marché »¹⁴.
- **La concurrence sur le marché de travail** : « afin de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier, des pratiques du secteur d'activité. Par l'alignement sur les pratiques sur le marché, l'entreprise limite les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe »¹⁵.
- **Législation gouvernementale** : l'état peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales pour les respecter dans l'établissement des niveaux de salaire. si on parle sur le cadre légale qui s'impose dans une entreprise on parle sur le respect d'un salaire minimum, l'équité salariale. Dans le cadre fiscale on peut favoriser ou encore limiter l'usage de certains éléments de rémunération par l'entreprise (les niveaux des charges sociales, l'existence d'exonérations fiscales).
- **La culture nationale** : « On peut gérer la rémunération des employés sans considérer la culture nationale, c'est-à-dire les valeurs, les normes et les croyances partagés par les habitants d'un pays. En fait, les manières de gérer la rémunération au sein des entreprises sont influencées par les valeurs de la société »¹⁶.

4. Le système de rémunération

Les questions essentielles posées par les systèmes de rémunération ne concernent ni leur création ni leur mise en place, en effet, les systèmes de rémunération tendent le plus souvent de contrôler et de faire évoluer un système existant pour tenir compte des changements de l'environnement, des exigences de la recherche et la complicité du développement de la performance des employées.

¹⁴- Laetitia.L, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Ed Gualino, Paris, 2015, p87.

¹⁵- Chloé Guillot.S, «La gestion des ressources humaines », Ed Gualino, France, 2015, p126.

¹⁶- St-Onge.S et Thériault.R, « Gestion de la rémunération », Ed Gaëtan Morin, Canada, 2006, p45.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

4.1. Définition du système de rémunération

La rémunération a de multiples significations qui demeurent encore pas cernées en totalité. Elle est souvent approchée, tel un système cohérent et organisé, servant la politique de l'entreprise selon qu'elle vise à maîtriser les coûts, attirer ou fidéliser les ressources humaines.

Le système de rémunération est le choix de structures, de composition et de modes d'évolution des rémunérations de l'ensemble ou de diverses catégories de salariés d'une entreprise ou d'un groupe. Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses évolutions. Il répond à des objectifs fixés par l'entreprise en cohérence avec ses propres objectifs stratégiques, ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs.

D'après cette définition on peut comprendre que le système de rémunération doit prendre en considération la stratégie et la situation financière de l'entreprise avant l'établissement d'une structure salariale.

➤ La représentation systématique du système de rémunération

Parmi les activités accomplies par la gestion des salaires, la détermination du système de rémunération apparaît comme l'une des plus importantes.

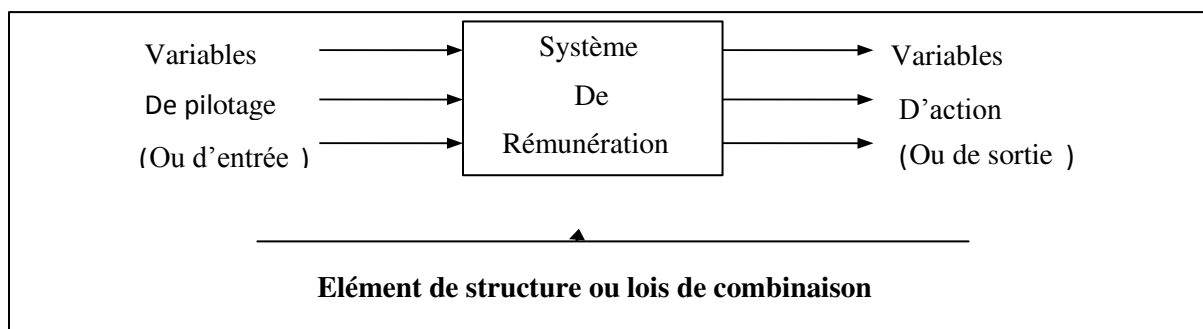
« Si on utilise la modélisation systématique pour tenter de décrypter le système de rémunération, pris à la fois au niveau de sa structure interne et de ses rapports à l'environnement économique et sociale. Comme tout système, on peut le considérer «une boîte noire » transformant des variables de pilotage en variables d'action »¹⁷.

- Les variables de pilotage sont au cœur de la prise de décision sur les rémunérations, il ya deux types de variable de pilotage : les variables économiques (taux d'inflation, résultats d'exploitation...), et les variables individuelles (niveau de l'emploi, capacité prouvée, performance...) ;
- Les variables d'action permettant la mise en œuvre de la décision salariale, c'est-à-dire différents éléments de rémunération;
- Les lois de combinaison : caractérisent le type de politique de rémunération choisi. Elles agencent suivant diverses modalités les variables de pilotage pour déterminer les valeurs des variables d'action.

¹⁷- Weiss.D, « Ressources humaines », Ed d' Organisation, Paris, 2003, p337.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Figure I-02 : La représentation systématique du système de rémunération



Source : Weiss.D, « Ressources humaines », Ed d'Organisation, Paris, 2003, p338.

4.2. Les différents types d'un système de rémunération

Nous devons nous attarder sur les nouvelles pratiques de la rémunération qui se manifestent à travers les systèmes de rémunération. Il existe plusieurs systèmes de rémunération. En combinant entre les variables principales et les variables secondaires, on peut identifier les systèmes de rémunération suivants :

Tableau I-01 : La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération.

Variables principales	Variables secondaires
Le poste	→ La performance
Les compétences	→ L'âge
Le potentiel	→ L'ancienneté
	La situation de la famille

Source : Donnadieu.G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, Paris, 1997, p153.

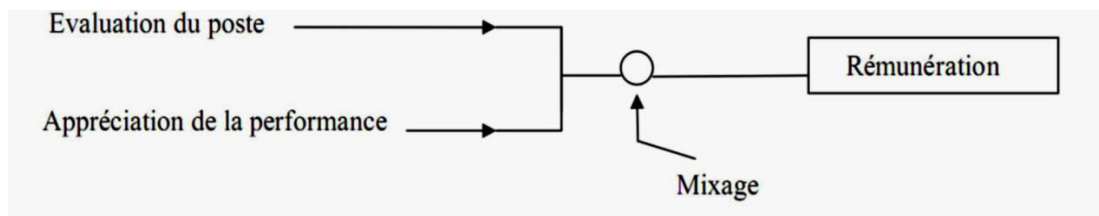
On considère alors le poste, les compétences, le potentiel comme variables principales. La performance, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, la situation de famille sont aussi des variables de pilotage qu'il ne faut pas ignorer.

- **Le système poste/performance** : «est un bon exemple de la mixité de l'individualisation qui repose à la fois sur des variables uniformes liées à la structure et des variables individuelles. Il valorise le niveau de difficulté du poste et le degré de

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

mérite individuel du salarié »¹⁸. Le poste reste l'élément principal avec une part plus ou moins grande consacrée à l'individu.

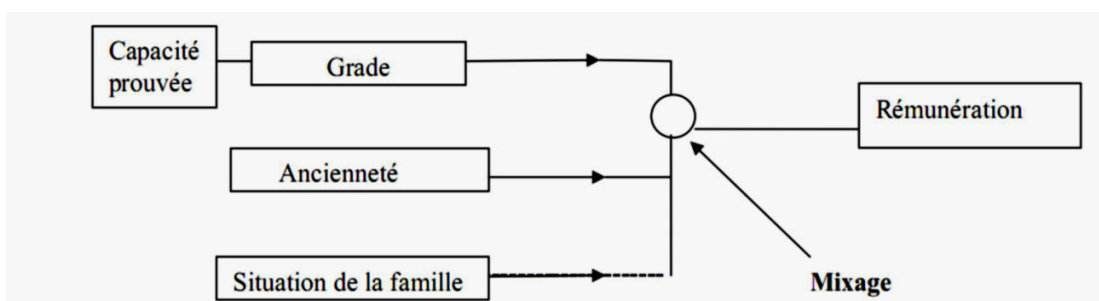
Figure I-03 : Système poste/Performance



Source : Weiss.D, « Ressources humaines », Ed Organisation, Paris, 2003, p355.

- **Le système grade/ ancienneté :** « est beaucoup plus centré sur l'individu. Le niveau est supposé corrélé avec la capacité prouvée aux expériences et performances passées. L'individu est possesseur d'un diplôme et d'un parcours professionnel qui atteste de ses capacités. C'est le système qui prévaut sur le marché du travail tout comme dans l'approche du potentiel »¹⁹. L'ancienneté est la variable secondaire, parfois accompagnée de la référence à la situation de famille.

Figure I-04: Système grade /ancienneté



Source : Weiss.D, « Ressources humaines », Ed d'Organisation, Paris, 2003, p356.

- **Système Potentiel/Age :** « Il s'agit d'une formule intégralement centrée sur la personne, particulièrement pour les cadres. La variable est le potentiel évalué, ce qui permet de placer le salarié sur une trajectoire théorique de carrière et de rémunération sur la durée et en fonction de son âge. Cette appréciation est ensuite corrigée des résultats obtenus et du rythme des évolutions d'une fonction à une autre, mais elle est

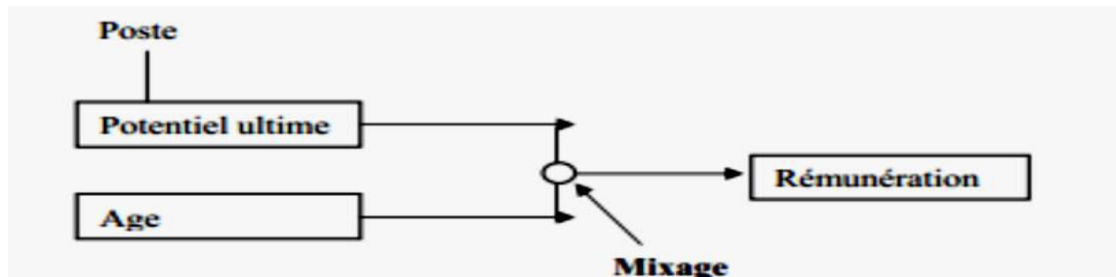
¹⁸- Marbach.V, «Evaluer et rémunérer les compétences », Ed d'Organisation, Paris, 1999, p115.

¹⁹- Roman.B, « Bâtir une stratégie de rémunération», Ed Dunod, Paris, 2016, p51.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

déterminante tout au moins en début de parcours »²⁰. Ce système est appliqué explicitement aux populations de jeunes diplômés et aux hauts potentiels et cadres en général.

Figure I-05 : Système potentiel/ Age



Source : Weiss.D, « Ressources humaines », Ed d'Organisation, Paris, 2003, p359.

4.3. Les critères d'un bon système de rémunération

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH.

« Les critères d'un bon système de rémunération sont :

➤ Un système de rémunération lié à la stratégie

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

➤ Un système de rémunération équitable

Le système doit être juste par les membres de l'entreprise. Tout sentiment d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation.

Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

➤ Un système de rémunération compétitif

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaire par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des R.H peut

²⁰- Roman.B, Op.cit, p51.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

utiliser les résultats d'enquêtes de salaire qui sont régulièrement faites par divers organismes.

➤ **Un système de rémunération motivant**

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentation individuelle, et la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

➤ **Un système de rémunération fédérateur**

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

➤ **Un système de rémunération flexible**

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

➤ **Un système de rémunération contrôlé**

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

➤ **Un système de rémunération transparent**

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises; néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. Toute politique de rémunération doit être exposée clairement aux salariés.

➤ Un système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant, ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise. Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu.

➤ Un système de rémunération globale

Il faut éviter de raisonner salaire mensuel net et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constitue le revenu que le salarié tire de son travail.

➤ Un système de rémunération partagé

La DRH définit un système de rémunération en phase avec la politique de rémunération tracée, mais la décision est du ressort de chaque responsable hiérarchique concernant ses subordonnés »²¹.

5. Elaboration du système de rémunération

Toute entreprise est donc amenée à gérer des salaires et en particulier à résoudre la question de leur hiérarchisation : comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment tenir compte de la nature du travail effectué ? Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs au choix des fondements de la rémunération.

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

5.1. L'évaluation des emplois, référence des classifications

La structure des rémunérations, leur niveau et leur hiérarchie se sont construits autour de l'évaluation des emplois selon une série de critères et de pré requis nécessairement détenus par le titulaire.

²¹ - Haegel.A, « Ressources humaines ; toute la fonction », Ed Dunod, Paris, 2016, p286.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

L'élaboration de la structure des rémunérations à besoin d'un référentiel, d'une réflexion préalable destinée à définir l'objet de la rémunération, c'est-à-dire les besoins des compétences dans l'organisation. Cela revient implicitement à établir une organisation d'une hiérarchie des postes généralement appelé la classification.

5.1.1. La classification des emplois

Il s'agit d'une grille permettant de positionner l'ensemble des fonctions et des emplois d'une entreprise selon un certain nombre de critères. L'opération de classification consiste à ranger les emplois les uns par rapport aux autres en fonction de leur apport respectif, de la façon la plus objectivée possible.

« La classification et la qualification sont deux manières complémentaires de repérer l'adéquation homme/ emploi. La classification désigne le processus qui permet de reconnaître, d'évaluer et de classer les emplois à fin de hiérarchiser les rémunérations, la qualification permet de catégoriser les personnes titulaires de ces emplois »²².

5.1.2. Les méthodes de classification

Il existe différentes méthodes de classification des emplois, elles peuvent être réparties en deux grands types : les méthodes appelées globales et les méthodes dites analytiques.

5.1.2.1. Les méthodes globales

Elles évaluent les emplois les uns par rapport aux autres à partir de leur intitulé de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes. Deux types de méthodes globales peuvent être distingués.

➤ La méthode de « comparaison par paires »

« Est la plus connue, Elle consiste à positionner un emploi A relativement à une succession d'emplois B puis C, D... Il s'agit d'élaborer un classement en termes d'ordre d'importance et donc de hiérarchie »²³.

²²- Maurice.T et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Ed Pearson Education, 2011, Paris, p180.

²³- Roman.B, Op.cit, p22.

➤ La méthode « poste à poste »

Elle fait ressortir des emplois à classer celui qui se trouve le plus élevé et celui en parallèle qui est le plus bas pour établir une échelle sur laquelle seront classés de la même façon les postes se trouvant à l'intérieure. L'échelle obtenue contient le nombre de niveaux souhaités par l'évaluateur.

5.1.2.2. Les méthodes analytiques

Elles définissent en amont des critères de comparaison des emplois pour les classer. Dans le sens où l'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques de chaque poste permet l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient pour chaque poste.

Il existe de nombreuses méthodes analytiques. Présentons-en quelque unes :

➤ La méthode HAY

« Elle repose sur trois critères qui doivent faire ressortir ce qu'on attend du poste: l'initiative créatrice, la finalité, la compétence.

Cette méthode présente l'avantage d'être utilisable quelque soient les entreprises »²⁴.

➤ La méthode de comparaison par facteur

Cette méthode de classement repose sur des critères choisis par l'entreprise, et donc propre à celle-ci.

L'avantage de la méthode repose dans sa simplicité et sa rapidité. Elle est souple d'utilisation et son coût est réduit. Afin que la méthode soit efficace.

➤ La méthode de Filtrage

Utilise des critères, définis par la branche ou par l'entreprise, mais ne les traduit pas en points. L'intérêt de la méthode est son caractère généraliste.

5.1.3. Le choix et l'élaboration d'une méthode de classification

Après avoir identifié ses besoins en rémunération, le choix d'une méthode d'évaluation équitable, légitime, ouverte, souple et utilisable, conduit l'entreprise à des contraintes de coût et de cohérence avec sa culture. Alors, les critères de choix d'une méthode doivent être

²⁴- Maurice.T et autres, Op.cit, p185.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

hiérarchisés par l'entreprise, de façon que ces critères servent comme de barèmes pour mesurer l'importance des postes et aident à déterminer leur valeur.

Après cette sélection des critères d'évaluation, il y a lieu d'établir leur pondération en attribuant des points ou un poids relatif à chacun de ces critères.

5.2. Construire une grille de salaire

« Pour instaurer des pratiques assurant l'équité de la rémunération, l'outil central à la disposition des entreprises est la grille de salaire »²⁵.

5.2.1. Définition de la grille de salaire

La grille salariale est un référentiel propre à l'entreprise et élaboré par ses soins qui regroupe les différents salaires qu'elle propose. Les salaires y apparaissant sont déterminés suivant une double logique ; les salaires proposés sur le marché et la capacité financière de l'organisation.

5.2.2. Les outils pour construire la grille des salaires

« Les conventions collectives, les enquêtes salariales et les indicateurs de rémunération sont les outils les plus classiques en matière de rémunération. Ils permettent d'offrir aux entreprises des garanties en termes de :

- Équité externe: entreprises d'un même secteur d'activité;
- Compétitivité externe: par rapport à ses concurrents;
- Équité interne.

➤ Les conventions collectives

La convention collective est un document élaboré, préparé et conclu entre l'organisme employeur et les représentants syndicaux des travailleurs dans le cadre du déroulement des relations de travail.

➤ L'enquête salariale

Elle fournit des informations sur les salaires versés dans des entreprises similaires, dans son secteur d'activité ou dans sa région, Pour garantir l'équité externe.

²⁵- Guerrero.S, « Les outils des Ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2014, p144.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

L'intérêt de ce type d'outils est de comparer le package de rémunération de sa propre entreprise avec celui offert par ses concurrents ou des entreprises similaires, de manière à savoir si l'on est attractif et compétitif.

➤ Les indicateurs de rémunération

Quelles sont les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour les collaborateurs? Quelques ratios simples permettent d'y répondre.

- **Le ratio de hiérarchie des salaires** permet d'étudier l'écart entre les salaires des 10% les mieux payés et ceux des 10% les moins payés.
- **Le compa-ratio** (salaire moyen/salaire médian) étudie la répartition des salaires dans l'entreprise. Il permet de savoir si les salaires sont répartis équitablement.
- **Le ratio d'accroissement des salaires** (variation des salaires entre deux périodes déterminées, deux années en général) étudie l'évolution des salaires comparativement à celle de ses concurrents, et permet de savoir si elle est supérieure ou inférieure à ce qui se pratique ailleurs »²⁶.

6. La politique de rémunération

La politique de rémunération doit permettre à l'entreprise d'être concurrentielle sur le marché de l'emploi, de fixer des salaires correspondant précisément à la fonction tenue et aux compétences exigées soit de rémunérer de façon équitable ses collaborateurs.

6.1. Définition de la politique de rémunération

« La politique de rémunération regroupe l'ensemble des dispositifs de rémunération mis en place dans une entreprise et qui représentent une valeur monétaire pour les salariés. Ces dispositifs incluent les éléments relatifs au salaire direct, mais aussi toutes les formes de rétribution indirecte, tels les avantages en nature, les mutuelles, ou toute forme d'aide financière apportée par l'entreprise à ses salariés »²⁷.

6.2. Le triple équilibre de la politique de rémunération

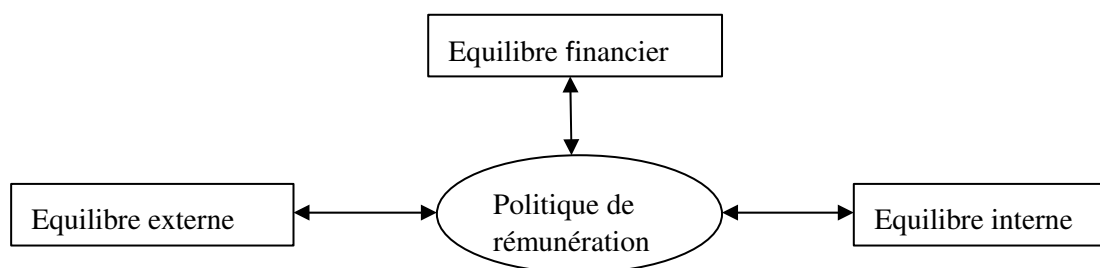
Bâtir une politique de rémunération conduit à faire des choix dans la recherche d'équité interne, d'équité externe, et de maîtrise des coûts salariaux.

²⁶- Guerrero.S, Op.cit, p146.

²⁷- Idem, p140.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Figure I-06: Les trois piliers d'une politique de rémunération.



Source : Chloé Guillot.S et autres, « Exercice de gestion des ressources humaines », Ed Gualino, Paris, 2010, p120.

Cet équilibre est une notion complexe qui renvoie aux données du marché du travail, mais également au sentiment d'équité sociale tel qu'il exprime aussi bien au sein de chaque entreprise qu'au niveau des entreprises d'une même branche ou d'un même bassin d'emplois.

6.2.1. La masse salariale

Généralement, la masse salariale est la masse qui est dépensée au titre des rémunérations par les entreprises. Elle peut différer d'une entreprise à l'autre.

Elle représente souvent plus de la moitié des charges totales des entreprises, la masse salariale est l'un des premiers postes de charges dans les entreprises. Il s'agit vraiment d'un levier financier et économique clé pour l'entreprise, dont l'optimisation de son pilotage devient essentielle pour augmenter sa performance et sa rentabilité.

6.2.1.1. Définition de La masse salariale

La masse salariale regroupe les rémunérations perçues par les salariés et les charges fiscales et sociales associés sur ces rémunérations, Le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise.

« Le niveau de la masse 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 »²⁸.

²⁸- Crozet.D et Martory.B, Op.cit, p275.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

L'analyse de la composition de la masse salariale permet de déceler les tendances à long terme dans la répartition des salaires entre les fonctions, et l'évolution de la hiérarchie des rémunérations. Alors, afin de tenter de maîtriser son évolution, il est nécessaire d'analyser ses multiples facteurs influant sur son évolution et permettant de mesurer l'augmentation des charges auxquelles l'entreprise devra faire face en fonction du rythme et du calendrier des augmentations des salaires.

6.2.1.2. Les facteurs d'évolution de la masse salariale

« Plusieurs facteurs influent sur l'évolution de la masse salariale. Certains affectent la composition de la population salariée de l'entreprise par :

- Les variations d'effectifs de chaque catégorie de salariés ;
- L'évolution du niveau de qualification des salariés liée aux promotions;
- Les variations de durée du travail liées aux formes d'emploi (temps partiel, CDD, heures supplémentaires...);
- La rotation du personnel liée au vieillissement du personnel (départ de salariés âgés) et au renouvellement naturel de ces derniers (embauche des jeunes).

D'autres, varient en fonction des décisions de l'entreprise d'augmentations individuelles, catégorielles ou générales, ou bien aussi à la suite de modifications ou changements des taux de cotisations sociales et du plafond de la sécurité sociale »²⁹.

6.2.2. L'équité interne

L'entreprise qui se veut efficace favorise l'équité interne dans l'élaboration de sa politique salariale, qui contribue à éliminer le plus possible certaines des aspects de l'insatisfaction au travail engendrant des effets négatifs (faible performance...), et à encourager dans l'autre part des moyens qui développent le sentiment de l'équité interne (évaluation du performance, les grille de classification...).

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

²⁹- Citeau.J-P, Op.cit, p106.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

- 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 ;
- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ; c'est dire qu'un système général doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique les difficultés de sa mise en place »³⁰.

6.2.3. L'équité et compétitivité externe

En plus de l'enjeu interne, l'entreprise est également confrontée à des enjeux externes et doit tenir compte des salaires sur son marché et/ou sur son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif.

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'avéreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves :

- Son recrutement devient malaisé ;
- Elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

La politique de compétitivité adoptée par une organisation porte sur le taux de salaire et les autres composantes de son offre de rémunération ; en général, une société s'assure de la compétitivité de la rémunération en faisant sa propre enquête salariale effectuée par d'autres établissements. Cette exigence est particulièrement forte pour les certaines compétences professionnelles rares, telles qu'on le rencontre souvent au niveau des cadres ou de spécialistes et experts.

Conclusion

La gestion des ressources humaines dans sa forme la plus simple, elle rassemble les tâches d'embauche (recrutement, établissement du contrat de travail), de suivi (congés, maladie...), de représentation (délégués) et de rémunération du personnel (établissement du salaire). À partir d'une

³⁰ - Crozt.D et Martory.B, Op.cit, p275.

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

certaine taille (en pratique, une centaine de salariés) et d'un certain degré de complexité des tâches ; elle peut être isolée sous la forme d'un service du personnel, puis d'une direction du personnel ou direction des ressources humaines.

La notion de rémunération globale permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité ; celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

La politique de rémunération est un levier de motivation et un outil de changement des organisations. L'enjeu est de bâtir un système qui répond à la stratégie de l'entreprise en tenant compte des aspects économiques, sociaux et juridiques. Une politique de rémunération dépend de trois principales contraintes : l'équilibre financier, l'équilibre interne et l'équilibre externe. Ce qui est important c'est que le salarié considère qu'un système de salaire est équitable de telle sorte que les différences de salaire soient plus comprimées que les différences de productivité.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

Introduction

Afin d'organiser la rémunération, une gestion de la paie s'impose ; elle permet à l'entreprise de calculer les charges salariales et sociales relatives à cette rémunération, cette tâche est généralement de la coresponsabilité du service comptable et de la direction des ressources humaines.

Dès lors qu'une entreprise emploie un ou plusieurs salariés, des écritures supplémentaires doivent être enregistrées en comptabilité. La plupart du temps, la comptabilisation de la paie et des charges salariales interviennent mensuellement.

En ce qui concerne l'audit du cycle paie/personnel, il s'agit, le plus souvent, d'un audit de conformité, d'efficacité et de stratégie visant à assurer que l'ensemble des calculs de paie est fait dans le respect des législations du travail, social et fiscal. L'audit s'assure également que les salariés et les organismes sociaux sont payés dans les délais impartis.

Section 1 : Le traitement comptable de la paie

Dans le cadre d'un contrat d'emploi, le salaire est l'ensemble des rémunérations ou des prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services.

1. Les documents de la paie

Les documents de la paie sont :

1.1. Le bulletin de paie

« L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement. Ce bulletin comprend un certain nombre de mentions obligatoires, d'autres sont interdites. Enfin l'employeur peut choisir de simplifier le bulletin de paie »¹.

1.1.1. Les mentions obligatoires

Certaines mentions doivent apparaître obligatoirement sur le bulletin de paie. Parmi ces mentions, nous citerons :

¹ - Peretti.J-M, « Gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 2016, p114.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- L'employeur (nom, adresse, numéro d'administration....) ;
- Le salarié (nom, emploi occupé, position dans la classification de la convention collective) ;
- Les éléments composant la rémunération brute, à savoir le nombre d'heures de travail, la quantité d'heures payées au taux normal et celles majorées (pour heures supplémentaires ou travail de nuit par exemple) en mentionnant le ou les taux appliqués, les accessoires du salaire soumis à cotisation (prime d'ancienneté, de bilan, indemnité de précarité...) ;
- La nature et le volume du forfait pour les salariés dont la rémunération est déterminée sur la base d'un forfait hebdomadaire ou mensuel en heures, d'un forfait annuel en heures ou en jours ;
- Les prélèvements sociaux et fiscaux ;
- Les sommes non soumises à cotisations (remboursement des frais professionnels) ;
- Le montant de la somme effectivement versée au salarié (le net à payer) ;
- La date du paiement du net à payer ;
- Eventuellement, les dates de congés payés compris dans la période de paie et le montant de l'indemnité correspondantes ;
- Le montant de la prise en charge des frais de transport publics ou des frais de transports personnels.

1.1.2. Les mentions interdites

« Aucune mention relative à l'exercice du droit de grève et l'activité de représentation des salariés ne doit figurer sur le bulletin de paie :

- Le non-paiement des heures de grève est traduit par l'intitule « absence non rémunérée ».
- Les heures de délégation sont incluses dans le temps de travail normal »².

1.1.3. Les conditions de remise du bulletin de paie

Un bulletin de paie doit être remis au salarié à l'occasion de chaque versement de rémunération. A l'occasion de cette remise, l'employeur ne peut exiger aucune formalité de

²- Peretti. J-M, Op.Cit, p114

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

signature ou d'émargement autre que celle établissant la somme reçue correspond bien au montant net figurant sur ce bulletin.

La remise du bulletin de paie au salarié peut être effectuée en main propre ou par voie postale. Avec l'accord du salarié concerné, cette remise peut également être effectuée sous forme électronique, dans des conditions de nature à garantir l'intégralité des données.

L'acceptation du bulletin de paie n'empêche pas le salarié de contester la réalité de paiement de la somme indiquée ou son exactitude.

Le salarié doit conserver ses bulletins de paie sans limitation de durée : Cette précision doit apparaître clairement sur ce document.

1.2. Le journal de paies

Ce document est utilisé pour le traitement comptable de paies, ce document donne le détail des éléments de paie pour chaque agent et totaux des rubriques, ce qui permet au comptable de comptabiliser uniquement la récapitulation et il doit détailler seulement le net à payer par agent.

1.3. La déclaration annuelle des salaires (DAS)

Cette déclaration doit être établie chaque année et envoyée à la caisse avant le 31 janvier de l'année qui suit l'année des salaires.

Cette déclaration est pour le contrôle de cohérence entre les montants des salaires et cotisations figurants dans les déclarations périodiques et le montant annuel des salaires pour faire sortir les différences éventuelles.

Cette déclaration comporte les informations suivantes :

- L'identification de l'employeur ;
- L'année, le centre CNAS, le N° de page ;
- La récapitulation des salaires cotisables par trimestre et le total annuel ;
- Durée de travail hebdomadaire par heures, des jours payés et non travaillés (congrés exceptionnels), nombre de jours payés au titre des congés annuels, effectifs du dernier jour de l'année ;
- Le détail par agent de :

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- N° d'ordre
- Nom et prénom
- Date de naissance
- Montant annuel des salaires
- Durée de travail par jours
- Date d'entrée ou sortie, en cas d'un nouvel employé ou un salarié sorti au cours de l'année.

1.4. Les livres et les registres légaux

Les livres et les registres spéciaux obligatoires pour les employeurs, prévus par l'article 08 de la loi N° 90-03 du 06 février 1990 relative à l'inspection du travail sont :

- Le livre de paie ;
- Le registre des congés payés ;
- Le registre des personnels ;
- Le registre des travailleurs étrangers ;
- Le registre des vérifications techniques des installations et équipements industriels ;
- D'hygiène et sécurité et médecine de travail;
- Le registre des accidents de travail.

Le livre de paie est coté et paraphé par le greffe du tribunal territorialement compétent. Les autres registres sont présentés à l'inspection de travail territorialement compétent pour être cotés et paraphés.

Ces registres et livres ont tenu constamment à jour, sous la responsabilité de l'employeur, sans ratures, surcharges ou apostilles. Ils sont présentés ou communiqués à l'inspecteur du travail territorialement compétent et à toute autre autorité habilitée à en demander communications.

L'employeur est tenu de prendre toutes les dispositions à l'effet de permettre, même en son absence, la communication et la consultation de ces livres et registres à l'occasion des différents contrôles effectués par l'inspecteur de travail.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

2. Les éléments de calcul du salaire

Pour avoir le montant du salaire net à payer .il est indispensable de connaître les éléments suivant :

2.1. Le salaire de base

Il correspond au salaire brut avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales.

Il ne comprend ni les primes ni les heures supplémentaires, son montant correspond généralement à celui de la première ligne du bulletin de paye du salaire.

Le salaire de base est déterminé sur la base d'un horaire de travail fixé par la loi de 40 heures par semaine. Il est payé au prorata des heures de présence.

S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif horaire ; le salaire mensuel est calculé sur la base de 173,33 heures déterminées suivant la formule suivante :

$$\frac{40 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 173.33 \text{ heures}$$

Soit :

- 40 heures : le nombre d'heures de travail par semaine.
- 52 semaines : le nombre de semaines de travail par an.

S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif journalier; dans le cas d'une répartition sur six jours, le salaire mensuel est calculé sur une moyenne de 26 jours déterminée selon la formule suivante :

$$\frac{6 \text{ jours} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 26 \text{ jours}$$

Soit :

- 6 jours : le nombre de jours de travail par semaine.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

Dans le cas d'une répartition sur cinq jours, le salaire mensuel est calculé sur une moyenne de 22 jours déterminée selon la formule suivante :

$$\frac{5 \text{ jours} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 22 \text{ jours}$$

Soit :

- 5 jours : le nombre de jours de travail par semaine.

2.2. Les heures supplémentaires

Pour des nécessités, le personnel peut astreint à effectuer des heures supplémentaires. Un état de ses heures est établi afin de permettre au responsable de la paie de les calculer.

Les heures supplémentaires sont majorées à 50%, 75% et à 100% du taux horaire. A noter que le nombre d'heures de travail durant la journée ne doit pas en aucun cas dépasser 12 heures conformément à l'article 26 de la loi N° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

2.3. Les avantages en nature

« Une partie du salaire peut ne pas être payée en espèces. Des avantages en nature (nourriture, logement, électricité...etc.) peuvent faire partie du salaire. S'ils ont été prévus par le contrat de travail.

Les avantages en nature sont des éléments de salaire soumis aux retenues sociales et à l'impôt, ils sont évalués soit forfaitairement, soit suivant leur valeur réelle »³.

2.4. Les primes et indemnités

Les primes et les indemnités constituent une partie intégrante dans le calcul du salaire ; ce sont des versements qui comprennent des frais supportés par les salariés à l'occasion de leur travail ou des compensations de désagréments liés aux conditions du travail.

On distingue plusieurs catégories de primes et indemnités :

➤ Indemnité de l'expérience professionnelle (IEP)

Elle rémunère l'ancienneté à un poste au minimum 3 ans et à une véritable expérience professionnelle définie comme un savoir faire acquis dans d'autres entreprises.

³ - Taieb.J-P, « Paie et administration du personnel », Ed Dunod, Paris, 2013, p43.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

Le travailleur qui remplit les conditions requises peut être promu à un niveau supérieur dans la hiérarchie. L'IEP peut être également perçue comme une prime de fidélité.

➤ **L'indemnité de travail posté :**

Il s'agit du travail divisé en postes ou en quarts (3X8).

C'est un système continu qu'il soit en rotation ou pas, avec arrêt en fin de semaine ou pas. Le travail peut s'effectuer soit avec des périodes creuses ou en activité continue. Les taux de calcul varient de 5% à 15% du salaire de base, et ce, quel que soit le système mis en place.

➤ **Indemnité de nuisance**

C'est une indemnité qui est liée également aux conditions de travail du salarié. Les conditions du travail défavorables qui comportent des nuisances sont indemnisées. Le taux d'application est fonction toujours du salaire de base. La différence avec les éléments cités au préalable est que ce dernier est déjà intégré dans le salaire de base par le système de cotation à un seuil précis.

➤ **Indemnité de zone géographique**

Les travailleurs exerçant dans certaines zones géographiques du territoire national, ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de zone mensuelle, calculée en pourcentage du salaire de base perçu.

Les zones géographiques sont définies conformément à la réglementation en vigueur.

➤ **Prime de rendement individuel (PRI)**

Il s'agit en fait d'un mécanisme de stimulation qui permet de rémunérer la productivité du travail. La prime de rendement individuel sanctionne le rendement individuel des salariés.

➤ **Prime de rendement collectif (PRC)**

Cette prime sanctionne le rendement d'un collectif des travailleurs.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

➤ **Indemnité de transport**

Une indemnité forfaitaire de transport est attribuée à tout travailleur dont le trajet à parcourir excède un (01) kilomètre. Cette indemnité forfaitaire constitue un remboursement des frais engagés par le travailleur, entre sa résidence habituelle et son lieu de travail.

Sont exclus de cette indemnité, les agents bénéficiant du transport du personnel, de l'indemnité d'utilisation de véhicule personnel ou de l'affectation d'un véhicule de service de manière continue.

➤ **Indemnité de panier**

Les travailleurs exerçant sous le régime de la séance continue, bénéficient d'une indemnité de panier.

Les conditions et modalités d'attribution de cette indemnité sont déterminées par voie de négociation collective dans les entreprises.

➤ **Allocations familiales :**

C'est une allocation versée aux parents. Cette allocation est pour les enfants qui ont jusqu'à 18 ans et 25 ans pour les enfants qui poursuivent leurs études.

➤ **Indemnité de responsabilité**

Les cadres supérieurs bénéficient d'une prime mensuelle de responsabilité, indexées au salaire de base.

➤ **Indemnités de salaire unique :**

Elle désigne la rémunération du conjoint et dont la conjointe ne travaille pas.

Ces indemnités sont généralement classées dans le traitement de la paie comme suit :

- **Indemnités cotisables et imposables :**

Sont les indemnités qui entre dans le calcul de la retenue de la sécurité sociale et l'impôt sur le revenu global (IRG), tel que :

- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) ;

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- Prime de rendement individuel (PRI) ;
- Prime de rendement collectif (PRC) ;
- Prime de responsabilité ;
- Prime de nuisance ;....etc.

- **Indemnités imposables et non cotisables**

Sont des indemnités non soumises à la retenue de la sécurité sociale mais soumise à l'impôt sur le revenu global (IRG) catégorie traitements et salaires, tel que :

- Prime de panier ;
- Indemnité de transport ;
- Indemnité de véhicule ;....etc.

- **Indemnités non cotisables et non imposables**

Ces indemnités ne sont pas soumis ni à la retenue sociale ni à l'impôt sur le revenu global (IRG), tel que :

- Indemnité de salaire unique
- Indemnité de licenciement ;....etc.

2.5. Les retenus sur salaire

On distingue un certain nombre de prélèvements obligatoires effectués sur les particuliers ou sur les entreprises. Afin de financer un ensemble déterminé de prestations spécifiques; on distingue :

2.5.1. La sécurité sociale (Retenue de la Sécurité Sociale)

La sécurité sociale sous-groupe de la protection sociale (ensemble de mécanismes de prévoyance collective qui permettent aux individus ou aux ménages de faire face financièrement aux conséquences des risques sociaux.)est un système assurant des ressources dans un certain espace financier prévu à cet effet, ainsi que l'accès aux besoins essentiels (éducation, eau, nourriture, hygiène...).

La sécurité sociale est une retenue sur salaire à verser à la CNAS, en appliquant un taux de 9% du montant du salaire de poste, réparti comme suit :

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- Assurances sociale : 1.5 %
- Retraite : 6.75%
- Assurance chômage : 0.50%
- Retraite anticipée : 0.25%

Le montant versé à la sécurité sociale est calculé comme suit :

$$\text{La sécurité sociale (S.S)} = \text{Brut cotisable} \times 9\%$$

Soit : Brut cotisable = salaire de base + primes cotisables

2.5.2. Impôt sur le revenu global (Retenue Impôt sur le Revenu Global)

L'impôt sur le revenu global (IRG) est une contribution directe, sans contrepartie pécuniaire, prélevée à la source du travailleur quel que soit le secteur d'activité, la durée du travail, mais tous les salariés ne sont pas soumis au régime de l'IRG, il y a des exceptions affranchis de l'impôt : cas des travailleurs handicapés dont les salaires sont inférieurs à un montant déterminé par la direction de la législation et de la réglementation fiscales , ainsi que les travailleurs retraités dont les pensions de retraite de régime général sont inférieures à ce montant.

La retenue est déterminée suivant un barème édité par la direction de la législation et de la réglementation fiscale.

Le calcul d'IRG :

$$\text{Brut imposable} = \text{Brut cotisable} - \text{sécurité sociale} + \text{prime de panier} + \text{indemnité de transport}$$

On applique l'IRG sur le brut imposable selon le barème édité par la direction de la législation et de la réglementation fiscale.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

Donc le calcul de salaire net s'obtient comme suit :

- **Salaire de base**
 - + Heures supplémentaires
 - + Avantages en natures
 - + Primes et indemnités diverses
- = **Salaire brut**
 - Retenue de la sécurité sociale
 - Retenue impôt sur le revenu global
- = **Salaire net**

3. La comptabilisation de la paie

Tout comme l'ensemble des flux achats et ventes de l'entreprise, les mouvements issus de la paie mensuelle nécessitent de procéder à des enregistrements comptables conformément à la législation. Ces écritures nécessitent de maîtriser la technique de la partie double (débit et crédit).

Nous allons utiliser la méthode suivante :

- Dans un premier temps, l'enregistrement de l'écriture comptable allant du salaire brut au salaire net que nous appellerons la comptabilisation de la paie ;
- Et dans un second temps, l'enregistrement de l'écriture comptable des charges patronales que nous appellerons la comptabilisation des charges sociales.

3.1. La comptabilisation de la paie

Il convient donc, dans la comptabilisation de la paie, d'enregistrer l'écriture comptable qui comportera le montant brut des salaires et sa répartition entre les charges salariales, le salaire net à payer, les acomptes versés et d'éventuels autres éléments.

Généralement, on utilise le récapitulatif de paie du mois et tout autre état centralisateur pour procéder à la comptabilisation de la paie.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

La méthode de comptabilisation de la paie se présente comme suit :

Tableau II-01 : La comptabilisation de la paie

Comptes			Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
6411		« Salaires et appointements » pour le montant brut des salaires	X	
6413		« Primes et gratifications » pour le montant brut des primes éventuelles	X	
6414		« Indemnités et avantages divers » pour le montant brut des charges annexes sur les salaires	X	
	431	« Sécurité sociale » pour le montant total des charges salariales		X
	437	« Autres organismes sociaux » pour le montant total des autres charges salariales (retraite, prévoyance...)		X
	425	« Personnel avances et acomptes » pour le montant total des acomptes payés aux salariés		X
	4215	« Salaire net à payer » pour le montant total des salaires nets restant à payer		X

Source : Elaborer par nos soins

Le montant total porté au débit doit correspondre au montant brut total des rémunérations et des indemnités de la période.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

3.2. La comptabilisation des charges sociales

Nous entendons par comptabilisation des charges sociales l'enregistrement en comptabilité des charges patronales, qui ne sont pas enregistrées avec la première écriture vue dans le point précédent.

Le récapitulatif de paie ou l'état des charges sociales de la période sont généralement utilisés pour la comptabilisation des charges sociales.

On distingue les méthodes de comptabilisation des charges sociales possible suivantes:

- Pour les charges patronales :

Tableau II-02 : La comptabilisation des charges patronales

Comptes			Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
6451		« Cotisations patronales » pour le montant brut des cotisations patronales	X	
	431	« Sécurité sociale » en contrepartie		X

Source : Elaborer par nos soins

- Pour les charges patronales liées à l'assurance chômage :

Tableau II-03 : La comptabilisation des charges patronales liées à l'assurance chômage

Comptes			Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
6451		« Cotisations patronales » pour le montant brut des cotisations patronales	X	
	431	« Sécurité sociale » les cotisations liées à l'assurance chômage		X

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- Pour les charges patronales liées aux autres cotisations (retraite, mutuelle...) :

Tableau II-04 : La comptabilisation des charges patronales liées aux autres cotisations

Comptes			Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
645		Le montant brut des cotisations patronales	X	
	437	Cotisation retraite ou mutuelle		X

Source : Elaborer par nos soins

3.3. Comptabilisation des paiements liés à la paie

Il convient également, au niveau de la paie, de comptabiliser tous les paiements qui interviennent : règlements des salaires et des acomptes versés, règlements des charges sociales...

Ces comptabilisations sont relatives simples, voici les méthodes de comptabilisation :

- Pour le règlement des salaires et des acomptes :

Tableau II-05 : La comptabilisation de règlement des salaires et des acomptes

Comptes			Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
625		« Personnel avances et acomptes » pour le montant payé	X	
	512	« banque » en contrepartie		X
	Ou			
	53	« Caisse » en contrepartie		X

Source : Elaborer par nos soins

- Pour le règlement des charges sociales :

Tableau II-06 : La comptabilisation de règlement des charges sociales

Comptes			Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
43		Le montant payé à l'organisation	X	
	512	« banque » en contrepartie		X

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

Section 2 : Le contrôle interne du cycle paie/personnel

« Les notions de contrôle interne ont pénétré tous les domaines de l'activité économique, non seulement dans les pays développés, mais également dans les pays en développement, non seulement dans le secteur privé mais également dans le secteur public »⁴.

« Le contrôle interne jouer un rôle essentiel dans la démarche de l'auditeur. Il n'en présente pas moins un certain nombre de limites dont doit rester conscient le professionnel »⁵.

1. Le contrôle interne

Nous commencerons par la définition du contrôle interne.

1.1. Définition du contrôle interne

« Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et la fiabilité, autant que possible, les flux d'information.

Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la pratique stratégique de l'entreprise »⁶.

« Le contrôle interne est l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations dans les procédures, et les dispositions dont l'objet est d'assurer la qualité de l'information, la protection de patrimoine, le respect des lois comme des plans et les politiques de la direction générale ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise »⁷.

A partir de ces deux définitions, on peut définir le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par la direction, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable sur la réalisation de ses objectifs.

⁴ - Collins.L et Valin.G, « Audit et contrôle interne », Ed Dalloz, Paris, 1992, p34.

⁵ - Khelassi.R, « Les applications de l'audit interne », Ed Houma, Alger, 2010, p175.

⁶ - Benoît.P ; « Audit et contrôle interne », Ed Ems, Paris, 1997, p12

⁷ - Etienne.B ; « L'audit interne : Pourquoi ? Comment ? », Ed d'Organisation, Paris, 1991, p8.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

1.2. Les rôles du contrôle interne

Il existe dans un nombre croissant d'entreprises une direction du contrôle interne. On peut s'interroger son rôle.

« Le contrôle interne a un triple rôle :

- Il permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées, ceci constitue l'aspect transmission de l'information.
- Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, ceci constitué le contrôle direct ou indirect du produit.
- Il est permet de déceler les principales anomalies de fonctionnement. C'est-à-dire qu'il contribue au fonctionnement harmonieux du système »⁸.

2. Objectifs du contrôle de cycle paie-personnel

Le contrôle interne sur les opérations relatives au personnel doit notamment donner l'assurance que :

- Les employés sont régulièrement embauchés et font toujours partie du personnel ;
- Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction ;
- L'entreprise s'acquitte normalement des charges sociales et impôts sur les salaires.

Dans le cadre d'un bon contrôle interne, on rencontre généralement les services suivants ou fonctions suivantes :

➤ Embauche et suivi du personnel

Ce service a la charge de la gestion administrative des dossiers de personnel. En relation avec les différents services de l'entreprise, il procède au recrutement du personnel, participe aux évaluations des postes, aux promotions, etc.

➤ Saisie des temps

Lorsque les salaires sont payés sur la base d'heures travaillées (et non de montants fixes mensuels), la saisie des temps s'avère nécessaire. Elle peut être effectuée soit à

⁸ - Benoît. P, « Audit et Contrôle Interne », Ed Ems, Paris, 2009, p10.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

l'aide de relevés d'heures établis par les intéressées et vérifier par les contremaitres, soit à l'aide de l'horloge pointeuse.

➤ **Etablissement de la paie**

Elle est faite à partir des relevés d'heures mentionnées ci-dessus ou sur des heures mensuelles. Les opérations relatives au calcul des charges sociales y sont généralement rattachées.

➤ **Enregistrement de la paie**

Cette fonction est généralement prise en charge directement par le service comptable.

➤ **Paie des salaires**

Il est effectué par les services trésorerie, comptabilité, finances et administration.

2.1. Les employés sont régulièrement embauchés et font toujours partie du personnel de l'entreprise

Le contrôle interne sur les rémunérations doit débiter dès le moment où un nouvel employé est engagé.

2.1.1. La qualité du personnel est un des éléments essentiels du bon fonctionnement de l'entreprise. Il est donc nécessaire que la procédure d'embauche soit définie afin que la personne recrutée corresponde au profil nécessaire.

Cette procédure doit comprendre notamment :

- La définition du besoin (demande d'embauche émanant des services) ;
- L'acceptation écrite par une personne responsable de la décision du recrutement
- La définition du poste et le profil du candidat souhaité ;
- La méthode de recherche des candidats ;
- La méthode de sélection (entretiens, tests, analyses) ;
- La personne responsable de la décision finale d'embauche selon la nature du poste proposé.

2.1.2. Toute décision d'embauche doit faire l'objet d'une autorisation écrite de la part de personnes responsables.

Outre la direction du personnel pourront intervenir :

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- La direction générale, pour les cadres supérieurs et agents de maîtrise ;
- Les directions d'usine pour les ouvriers ;
- Les directeurs de département pour les employés devant travailler dans leurs services.

Le niveau de décision dépend à la fois de la structure et de l'organisation de la société (en particulier de son degré de centralisation, du niveau et des fonctions que l'on envisage de confier au nouvel employé). Quoi qu'il en soit, des instruments prévus et écrits doivent être formulés à cet égard, dans le cadre propre à chaque société.

2.1.3. L'avis de décision d'embauche doit être obligatoirement adressé au service de la paie par le responsable indépendant qui l'approuve.

Cet avis doit contenir un certain nombre de mentions utiles telles que :

- La date prévue d'embauche ;
- Le nom, prénom et adresse de l'employé ;
- Les bases de rémunération ;
- La qualification et donc la nature du régime applicable.

2.1.4. Chaque embauche doit donner lieu à la création d'un dossier individuel comprenant tous les renseignements nécessaires sur le salarié : date d'engagement, montant du salaire fixé, lettre ou contrat d'engagement, évolution des rémunérations,...

L'utilité d'un tel dossier est double :

- D'une part, il constitue un outil de recensement et de gestion du personnel ;
- D'une part, il permet d'assurer un contrôle indépendant et périodique des éléments de préparation de la paie.

Des comparaisons par sondage entre les éléments de la paie et ce fichier doivent être régulièrement effectuées par un responsable n'intervenant pas dans l'autorisation, la préparation et le règlement de la paie.

Toutes modifications des conditions de rémunérations des membres du personnel ou tous mouvements enregistrés (arrivée ou départ de personnel) doivent être communiquées en temps utile, par écrit et sous signature d'un responsable, d'une part au service du personnel, d'autre part au service de la paie pour annotation des dossiers correspondants. Il s'agit notamment :

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- Des augmentations générales et individuelles de salaires ;
- Des retenues exceptionnelles à opérer sur salaires, autres que les cotisations normales, tels les avances, prêts et acomptes sur salaires ;
- Des arrêts temporaires de travail (maladie, vacances, etc.) ou les cas de démission ou de licenciement.

2.2. Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction

La direction de l'entreprise doit avoir l'assurance que, conformément à ses décisions, la paie est contrôlée. Ceci implique :

- Un suivi des temps travaillés ;
- L'application des bases autorisées et le contrôle de la préparation de la paie ;
- L'approbation par un responsable des éléments de paie.

2.2.1. Le suivi des temps

Lorsque les employés sont payés sur des bases mensuelles, le problème du suivi des temps ne se pose pratiquement pas, sauf en ce concerne les absences et les heures supplémentaires.

Lorsque les employés sont payés sur d'autres bases (heures travaillées, pièces produites, etc.), des procédures doivent être mises en place pour déterminer le nombre d'heures ou d'unités de la production sur la base desquelles l'employé sera rémunéré.

➤ Dans ce cas, certaines règles doivent être prévues :

- Les fonctions de comptabilisation des temps, de vérification du calcul des relevés et de préparation de la paie doivent être rigoureusement séparées ;
- Il est préférable, dans la mesure du possible, que l'enregistrement des temps de présence ou de travail soit effectué selon des moyens mécaniques et automatiques, excluant ainsi les aléas des erreurs humaines et de fraudes éventuelles ;
- les relevés d'heures, hebdomadaires ou mensuels, doivent être établis par des contremaîtres ou agents de maîtrise dûment habilités ou par une personne des services Paie ou personnel n'ayant pas d'accès au calcul et à la préparation des paies. Dans certains cas, ces relevés peuvent être effectués directement par les employés et faire l'objet d'une approbation (signature sur le relevé par exemple) de la part des contremaîtres ou des chefs d'équipe. Il peut s'avérer également possible

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

ou souhaitable de mettre en place des documents et procédures de recoupements des heures travaillées, ou d'utiliser ceux existants et émis en vue par exemple de la détermination des prix de revient des produits fabriqués par l'entreprise. Il en est ainsi notamment des bons de travail.

En ce qui concerne les salariées payés au nombre d'unités produites, les contrôles peuvent être basés sur la comparaison des relevés de travail aux pièces quotidiennes ou hebdomadaires (établis et approuvés selon les mêmes modalités que les relevés de temps) avec le montant de pièces totalement achevées et entrées en magasin au titre de chaque ordre de fabrication.

- L'enregistrement, l'autorisation et le contrôle des heures supplémentaires. Il est nécessaire à cet égard que l'entreprise définisse :
 - Sur quelle base les heures supplémentaires sont payées ;
 - Qui autorise ces heures et leur paiement (cette personne doit être indépendante des services personnel et paie ;
 - Comment cette autorisation doit être matérialisée. Il est à noter que le contrôle des heures supplémentaires effectivement réalisées doit pouvoir s'effectuer selon les mêmes modalités que le contrôle des horaires normaux de travail (exemple : horloges pointeuses).

Le règlement intérieur de l'entreprise a généralement prévu les heures d'ouverture et de fermeture des locaux et la durée du travail. Les horaires doivent respecter la réglementation du travail et les conventions collectives, ils constituent en eux-mêmes un excellent contrôle de la base de calcul des rémunérations et des limites à ne pas franchir.

Enfin, en ce qui concerne les congés payés, la tenue de fiches individuelles par salarié, récapitulant les droits annuels aux congés acquis par chacun d'entre eux ainsi que les dates de vacances effectives et prévisionnelles, permet d'assurer un contrôle satisfaisant.

2.2.2. L'approbation de bases autorisées et le contrôle de la préparation de la paie

Une personne ou un service n'ayant pas d'autres fonctions en matière de paie doit être responsable de la préparation de tous les documents relatifs à la paie et effectuer les calculs nécessaires. Le chiffre final de la paie doit être calculé à partir des heures travaillées réelles ou du nombre de pièces réalisées, à partir de taux unitaire approuvés.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

Les déductions pour cotisations aux organismes de sécurité sociale, doivent être calculées en veillant à respecter les prescriptions légales.

Les autres déductions doivent être calculés en fonction des autorisations ou éléments communiqués (avance, acompte, prêts) figurant au dossier de chaque employé.

Un bon contrôle interne implique qu'un contrôle des calculs relatifs à la paie soit effectué périodiquement par un responsable comptable, administratif, ou financier de la société.

2.2.3. L'approbation par un responsable des éléments de paie

Il est utile que les journaux de paie soient visés par les responsables des services intéressés qui ne participent pas à la préparation de la paie, afin de s'assurer la conformité de ceux-ci avec l'effectif réel et avec les conditions de rémunération fixées.

2.2.4. Le paiement des rémunérations

Le paiement par virement bancaire présente de nombreux avantages, mais il n'est pas toujours possible.

Lorsque certains salaires sont payés par chèques, ceux-ci doivent être établis par une personne indépendante du service paie à l'aide des bulletins de paie.

2.3. L'entreprise s'acquitte normalement des charges sociales et des impôts

La comptabilité (ou le service de paie ou le service du personnel) doit être organisée pour connaître :

- La liste des déclarations ;
- Les délais de paiement ;
- Les taux à appliquer sur les salaires;
- Les impôts sur salaires.

Section 3 : Audit du cycle paie/personnel

Le profond renouvellement des politiques et des pratiques de cycle paie-personnel, 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 de cycle paie-personnel.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

1. Définition de l'audit du cycle paie/personnel

Elle est un outil essentiel de gestion, et dans ce sens, elle doit répondre et respecter des règles de conformité et d'efficacité. L'audit paie et personnel est un moyen de détecter et de maîtriser les problèmes et risques éventuels (erreurs, fraudes, coûts supplémentaires, dysfonctionnement, etc.) liés à une dérive dans la fonction paie.

2. La mission de l'audit du cycle paie/personnel

Toute mission d'audit impose une enquête préliminaire pour se familiariser avec l'entreprise et le problème à traiter. Cette phase de pré-enquête suppose le rassemblement d'informations contenues dans divers documents : Organigrammes, bilan social, reporting et tableaux de bord sociaux du service paie et de la fonction RH.

Cette enquête permet d'adopter un programme de travail adapté en sélectionnant les points significatifs sur lesquels sera centrée la mission.

3. Les niveaux de l'audit du cycle paie/personnel

Une des spécificités majeure de l'audit du cycle paie/personnel est de considérer les trois missions de l'audit du cycle paie/personnel : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique.

3.1 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, vérifier la conformité des pratiques de l'entreprise avec la législation et les dispositions applicables.

3.2. 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'entreprise.

3.3. Audit stratégique

Il consiste notamment à examiner le caractère évolutif du système de paie pour vérifier s'il répond bien aux caractéristiques et objectifs de l'entreprise.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

4. La démarche de l'audit du cycle paie/personnel

Le cycle Paie/Personnel se caractérise par une étroite imbrication de règles comptables, fiscales et des dispositions légales. Le respect strict des principes comptables est la problématique la plus importante qui nécessite la mise en place de procédures rigoureuses et sûres par l'entreprise, mais aussi l'obligation pour elle de se conformer à la réglementation fiscale.

4.1. La prise de connaissance

« Cette phase permettra d'identifier les risques généraux ou particuliers pouvant avoir une incidence sur la certification des comptes, d'élaborer un plan d'audit qui définit les caractéristiques et le mode de conduite de la mission et de rédiger le programme de travail qui décrit en détail les travaux à mettre en œuvre pour se forger une opinion (examen du contrôle interne) »⁹.

L'auditeur a pour objectif, à ce niveau, de réunir toutes les informations générales sur l'entreprise, qui lui permettent de :

- Comprendre les éléments influant sur les chiffres à contrôler ;
- Evaluer le degré général des risques aux quels il sera confronté ;
- Préparer le descriptif de la mission ;
- Identifier les domaines sensibles sur lesquels un effort doit être porté.

Pour bien mener la mission d'audit du cycle paie/personnel, l'auditeur doit construire un questionnaire.

4.1.1. Le questionnaire

Le questionnaire est un garde-fou pour ne pas perdre le fil conducteur de l'audit, il faut le considérer comme un guide d'entretien.

Il est possible de donner quelques indicateurs sur la construction de questionnaire de prise de connaissance :

➤ Données quantitatives

- Montant des frais de personnel de l'année ;
- Répartition par catégorie de personnel ;
- Nombre d'employés rémunérés ;

⁹- Raffeveau.J et autres, « L'audit financier » Ed Presses Universitaires de France, Paris, 1994, p44.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- Nombre de bulletin de paie ;
 - Les banques concernées ;
 - Les nombres de centre de paiement ;
 - Salaires payés ;
 - En espèce ;
 - Par chèque ;
 - Par type de virement.
- **Les informations réglementaires**
- Les dispositions des statuts et du règlement intérieur ;
 - Les règles et procédures :
 - Fixation des niveaux de rémunération ;
 - Prêts et avances ;
 - Autorisation de paiements ou virements ;
 - Régime des heures supplémentaires.
- **Les procédures**
- Procédure de préparation de la paie ;
 - Procédure de calcul ;
 - Procédure de paiement.
- **L'organisation**
- Organisation du service ordonnancement de la paie ;
 - Noms des personnes concernées ;
 - Toutes informations sur l'environnement.

Toutes ces questions appellent à des investigations de la part de l'auditeur interne. Ainsi, l'auditeur doit s'assurer que :

- Toutes les paies et leurs règlements sont saisis et enregistrés : c'est le principe de l'exhaustivité ;
- Toutes les paies enregistrées et leurs règlements sont réels : c'est le principe de l'existence ;

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- Toutes les paies et leurs règlements sont ceux de l'entreprise : c'est le principe de la propriété ;
- Toutes les paies enregistrées et leurs règlements sont comptabilisés dans la bonne période : c'est le principe de séparation des exercices ;
- Toutes les paies enregistrées et leurs règlements sont correctement évalués : c'est le principe de l'évaluation ;
- Toutes les paies enregistrées et leurs règlements sont correctement comptabilisés : c'est le principe de la comptabilisation ;
- Toutes les informations sur le personnel et la masse salariale sont correctement décrites dans les états financiers: c'est l'information.

4.1.2. Identification des risques

Ce qui intéresse l'auditeur, ce sont les contrôles de détection qui lui permettent de la qualité des contrôles : forts ou faibles.

La suite du travail de l'auditeur dépend de ces deux qualités (fort ou faible) des contrôles. Quand ces derniers sont forts, il effectue des tests pour s'assurer que ces contrôles fonctionnent normalement.

Par contre, si les contrôles sont faibles, il devra quantifier les risques et identifier leurs incidences.

Parmi les risques, il peut identifier :

- Risque d'engagement de la société vis-à-vis des salariés par des personnes non autorisées ;
- Risque de rémunération injustifiée ;
- Risque de virement ou de paiement pour des montants erronés ;
- Risque de comptabilité générale erronée ;
- Risque de non respect de la règle de séparation des exercices ;
- Risque d'engagement de la société vis-à-vis des salaires par des personnes non autorisées ;
- Risque d'enregistrement incomplet des charges sociales ;
- Risque d'absence d'enregistrement des congés et gratifications à payer ;

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

- Risque de majoration des charges sociales du fait de la comptabilisation des salaires d'employés fictifs ;
- Perte de confidentialité des informations de paie ;
- Falsification des données de paiement.

4.2. Phase d'évaluation des procédures

« L'auditeur a besoin, ne serait-ce que pour organiser ses travaux, de connaître l'organisation comptable, que pour organiser ses travaux, de connaître l'organisation comptable, les différents flux d'information et la façon dont ils sont traités.

Nous verrons qu'en fonction du degré de confiance qu'il pense pouvoir accorder au système de contrôle interne comptable, l'auditeur procédera à une évaluation plus ou moins poussée de ces procédures et en tirera les conséquences sur le plan de ses travaux d'examen des comptes »¹⁰.

Jusqu'à ce stade, l'auditeur a réuni des informations et des éléments de compréhension nécessaires, et il va effectuer des contrôles directs sur les comptes.

4.2.1. Le contrôle des comptes

Le contrôle des comptes constitue une étape obligatoire de l'audit, même si le contrôle interne semble irréprochable l'auditeur devra effectuer un minimum de contrôles directs des comptes.

- Contrôles généraux ;
- Contrôle au niveau des comptes relatifs aux charges du personnel :
 - Rémunérations dues ;
 - Dirigeants et administrateurs ;
 - Dépôts ;
 - Provisions pour congés à payer ;
 - Oppositions ;
 - Avantages en nature ;
 - Avances et acomptes.

¹⁰- Khelassi.R, Op.cit, p162.

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

4.2.2. Analyse des documents de base

Le diagramme de circulation permet de prendre connaissance des processus. S'il n'existe pas, il faut le créer sur la base des informations recueillies et le faire valider par l'audité. L'auditeur peut également faire des rapprochements sur diverses statistiques.

4.3. Phase d'évaluation définitive du contrôle interne

Les tests de permanence et les analyses des comptes permettent à l'auditeur d'évaluer définitivement le contrôle interne. Et en plus des faiblesses de conception déterminées, l'auditeur se prononcera les points forts théoriques et distinguera entre :

- Les points forts théoriques et pratiques classés parmi les forces du système ;
- Les points forts non appliqués rangés parmi les faiblesses du système.

A partir de ces éléments, l'auditeur détermine l'impact que peuvent avoir sur la régularité, la sincérité des comptes, et les forces et faiblesses du système de contrôle interne.

4.3.1. Les recommandations

La recommandation est impérativement l'exacte contre- partie de la cause. C'est la raison d'être de l'audit interne que d'élaborer ces recommandations afin que les phénomènes ne se produisent plus.

Ces trois approches sont complémentaires, la connaissance générale apportant la compréhension d'ensemble mais peu d'éléments de preuve, l'évaluation des procédures permettant de compléter cette compréhension et fournissant plus d'éléments de preuve, l'évaluation définitive et l'examen direct des comptes enfin axé principalement sur l'obtention de preuves.

Conclusion

La gestion du cycle paie/personnel constitue une charge délicate et importante, exigeant des procédures adéquates et un système de contrôle interne rigoureux et fiable, l'auditeur est, donc, dans l'obligation d'examiner la gestion du cycle paie/personnel afin de détecter les dysfonctionnements pouvant affecter l'image de l'entreprise, et par la suite proposer des

Chapitre II : Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs au cycle Paie /Personnel

recommandations susceptibles à ces problèmes visant l'amélioration des systèmes de l'entreprise.

Il faut que l'auditeur aide l'entreprise à ne pas dériver de ce chemin à cause des pièges, pas toujours évidents, qui se cachent derrière les techniques et les applications automatiques que sont la robotique et bureautique.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Introduction

Après avoir étudié le système de rémunération, et l'audit du cycle paie/personnel et citer le lien existant entre eux théoriquement, nous allons essayer de cerner ce sujet sur le plan pratique.

L'objectif général de ce chapitre est de savoir les logiques sur lesquelles s'élabore le système de rémunération de l'ENIEM, et ainsi identifier ce que fait concrètement cet organisme pour contrôler le système de rémunération à partir de la pratique de l'audit du cycle paie/personnel.

Ce dernier chapitre sera consacré à la présentation de l'ENIEM, et son système de rémunération, la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de notre enquête.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) ; son historique ; son organisation ainsi que ses différentes missions.

1. Présentation de l'ENIEM

Dans ce point nous allons faire une présentation de l'ENIEM ou nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, à son évolution, à ses objectifs, à sa mission ainsi que son organisation.

1.1. Création de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est une entreprise publique de droit algérien, constituée en 1983, suite à la restructuration de l'ex SONELEC (société nationale de fabrication et de montage électroménager). ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création :

- D'un complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977 ;
- D'une unité lampes de Mohammedia (ULM) entrée en production en février 1979.

L'entreprise ENIEM est devenue une société par action au capital social de 40.000.000 DA en 1989. Actuellement le capital social s'élève à 10.279.800.000 DA est détenue en

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

totalité (100%) par la société de gestion de participation « Industrie Electrodomestiques » (INDELEC). Son effectif (hors FILAMP et EIMS) est de 2053 agents au 31/12/2013.

1.2. Evolution de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) est l'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie. Il a été inauguré en juin 1972, et nous présenterons dans ce qui suit un résumé sur son évolution :

- **Période 1977-1980** : Cette phase est celle de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par la société Allemande DIAC.
- **Période 1980-1983** : C'était la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main d'œuvre algérienne ;
- **Période 1983-1985** : Restructuration de SONELEC et création de l'ENIEM ;
- **Période 1985-1989** : Cette phase est caractérisée par la réalisation des opérations de développement, traduites, par la mise en place de la nouvelle usine (RH) de réfrigérateurs et congélateur avec le partenaire Japonais MISTSUI-BTOSHIBA ;
- **Période 1989-1991** : Cette période a été marquée par la mise en place de la nouvelle chaîne de production de cuisinières avec le partenaire Italien INTERCOOP TECHNOGAZ ;
- **Période 1991-1999** : Cette période est caractérisée par :
 - La mise en place de l'usine de fabrication des réfrigérateurs horizontaux avec le partenaire Libanais LEMATIC ;
 - Reprise de montage des petits appareils ménagers en Janvier 1993 ;
 - Réalisation du radiateur gaz butane en Février 1993 ;
 - Réalisation de réfrigérateur 520 L durant le premier semestre de 1995.

Actuellement la production principale de l'ENIEM est :

- Réfrigérateur RPM et RGM ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04/05 feux ;
- Climatiseur type fenêtre et SPLIT SYSTEM ;
- Le combiné.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

1.3. Les objectifs de l'ENIEM

Les objectifs de l'ENIEM ont été de nature de qualité et environnement et qui se traduisaient comme suit :

- Garder ses certifications ISO 9001 et ISO 14001 ;
- Certifier l'unité sanitaire de Miliana selon la norme ISO 2000/2001 ;
- Maintenir l'effort de la formation ;
- Réduire les coûts de la non qualité ;
- L'amélioration de la qualité des produits ;
- La maîtrise des coûts de production ;
- L'augmentation des capacités d'études et de développement ;
- L'amélioration de la maintenance des installations ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe)
- L'augmentation du volume de production ;
- Relance de la demande (marché et externe).

1.4. Les missions de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM consiste à :

- Assurer la production, le montage, la recherche et le développement, la commercialisation ainsi que la prise en charge du service après-vente dans la branche de l'électroménager.
- La fabrication des appareils de l'électroménager :
 - Les appareils de froid (réfrigérateurs, congélateurs, conservateur) ;
 - Les appareils de cuisson (cuisinières) ;
 - Les appareils de climatisation (climatiseurs et armoire de climatisation) ;
 - Machine à laver et chauffe-eau ;
 - Radiateur à gaz butane et naturel.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

1.5. Organisation générale de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM est composée d'une direction générale subdivisée en six directions centrales et une direction qualité, ainsi que deux assistants et cinq unités.

1.5.1. La direction générale

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le porte feuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances...etc.).

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six (06) directions centrales à savoir :

- Direction industrielle ;
- Direction du développement et de partenariat ;
- Direction des finances et comptabilité ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction de planification et de contrôle de gestion et d'audit ;
- Direction de marketing et communication.

1.5.2. Les unités de l'ENIEM

L'ENIEM est composée de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité prestation technique, qui sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir Oued-Aissi se trouvant à 15 km à l'est de chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

➤ Les unités de production

Les trois unités de production sont :

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

- **Unité froid**

L'unité froide est spécialisée dans la fabrication des différents modèles de réfrigérateurs, de congélateurs, de conservateurs et des armoires vitrées.

- **Unité cuisson**

L'unité cuisson est spécialisée dans la fabrication des différents modèles de cuisinières : cuisinières tout gaz 4 feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 feux en tôle émaillée ainsi que des plaques de cuisson.

- **Unité climatisation**

L'unité climatisation est spécialisée dans la fabrication de différents types de climatiseurs et armoires de climatisation, en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe eau et le radiateur à gaz naturel.

- **Unité commerciale**

Assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur les marchés national et international (exportation), et assure aussi, le service après vente par ses propres moyens et à travers ceux, du réseau agréés (réparateurs implantés à travers tout le territoire national).

- **Unité prestation technique**

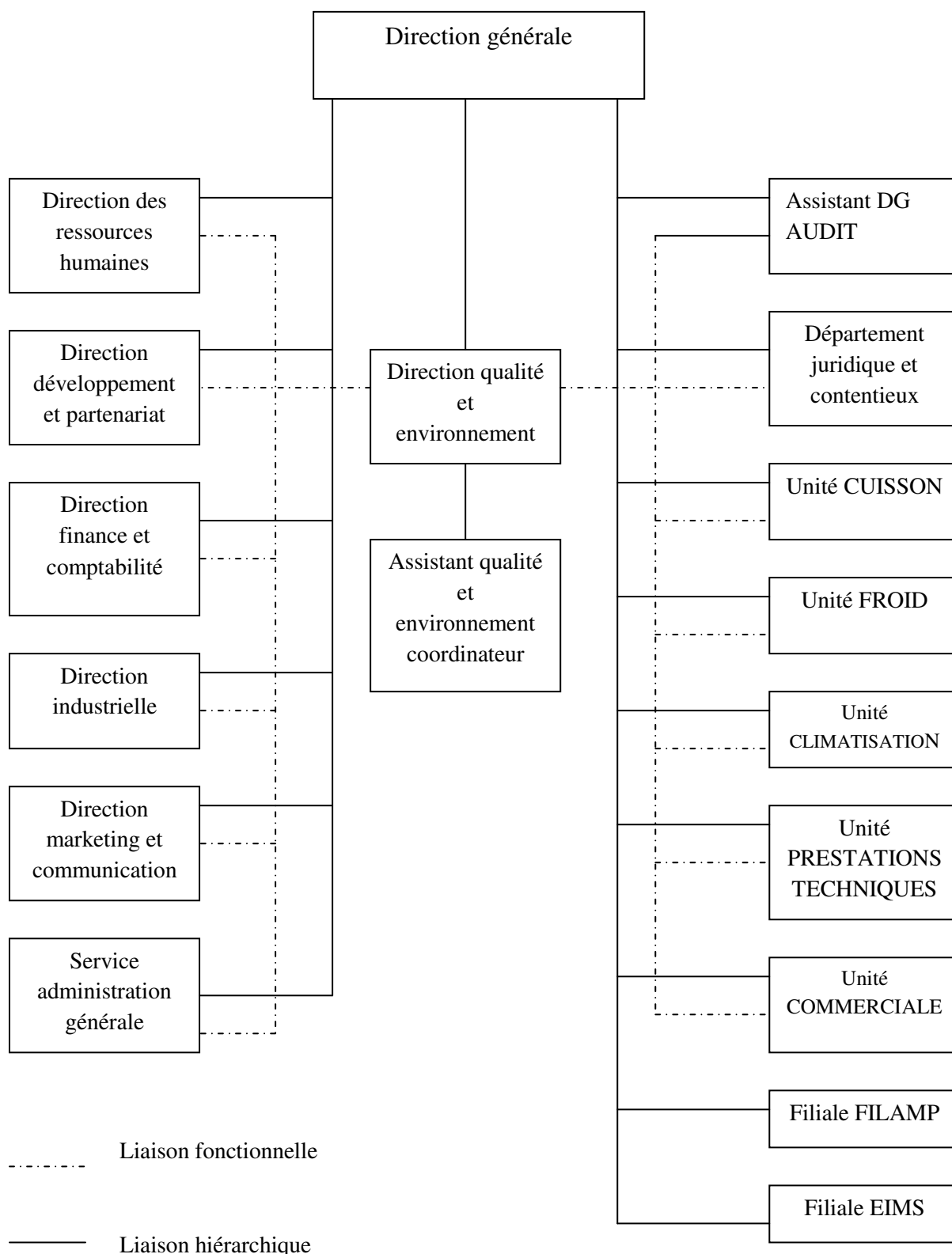
L'unité prestation technique assure les fonctions de soutien aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

Dotée d'une solution logicielle CAO 3D Solid Works, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise.

La figure (III-01) représente l'organigramme de l'ENIEM.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Figure III-01 : Organigramme général de l'ENIEM



Source : Document interne ENIEM.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

2. Présentation de l'unité commerciale

Dans cette unité nous avons effectué notre stage pratique pour une durée de (02) deux mois.

2.1. La fonction commerciale de l'unité

L'unité commerciale assure cette fonction, une unité opérationnelle au même titre Que les autres unités de production de l'entreprise, elle joue un rôle fondamental dans la vie de l'entreprise à savoir :

- Détermination des besoins de marché
- Evaluation des programmes annuels de commercialisation et de distribution
- Fourniture à l'unité de production les éléments qualitatifs et quantitatifs nécessaire à la fixation de programmes de production
- Assurance des actions de négociations et de conclusions des ventes et des achats

2.2 L'organisation de l'unité commerciale

L'unité commerciale est organisée en plusieurs départements, il s'agit :

2.2.1. Direction de l'unité commerciale

Cette direction est chargée de coordonner entre les différents services et départements de Cette unité.

2.2.2. Secrétariat

Il entoure la direction de l'unité et il s'occupe des affaires administratives de la direction de L'unité commerciale.

2.2.3. Assistant Juridique

Il s'occupe des affaires juridiques, des dossiers contentieux ainsi que des cas de litige entre l'unité Commerciale et les tiers.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

2.2.4. Département administration générale et des ressources humaines

Il est en relation directe avec tous les autres départements, il a pour mission de gérer pour mieux mes ressources humaines de l'unité commerciale, de mettre en place des ressources d'organisation, des réseaux d'informatique, les moyens généraux.

2.2.5. Contrôleur de gestion

Son rôle est recueillir et contrôler l'activité de l'unité commerciale, un certain nombre d'information Liées principalement au volume de chiffre d'affaire réalisé, au volume de créances, aux situations et aux effectifs, ces derniers réalisés sont traités et communiqués à la direction.

2.2.6. Département de vente locale

Elle est chargée des appels d'offre et de vente de ses produits à partir de ses points de vente.

2.2.7. Département de gestion des stocks

Elle assure l'approvisionnement de matières premières et tout matériels nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise, afin d'éviter à l'entreprise la rupture des stocks.

2.2.8. Département finance et comptabilité

Elaborer les prévisions budgétaires pour définir les moyens matériels et financiers nécessaire à l'accomplissement des missions de l'entreprise.

2.2.9. Service après-vente

Il est chargé de la répartition des produits, dans la main d'œuvre la pièce est gratuite durant la période de garantie en dehors de cette dernière, il met à la disponibilité la pièce de rechange et répartition sera payante.

2.2.10. Département marketing et exportation

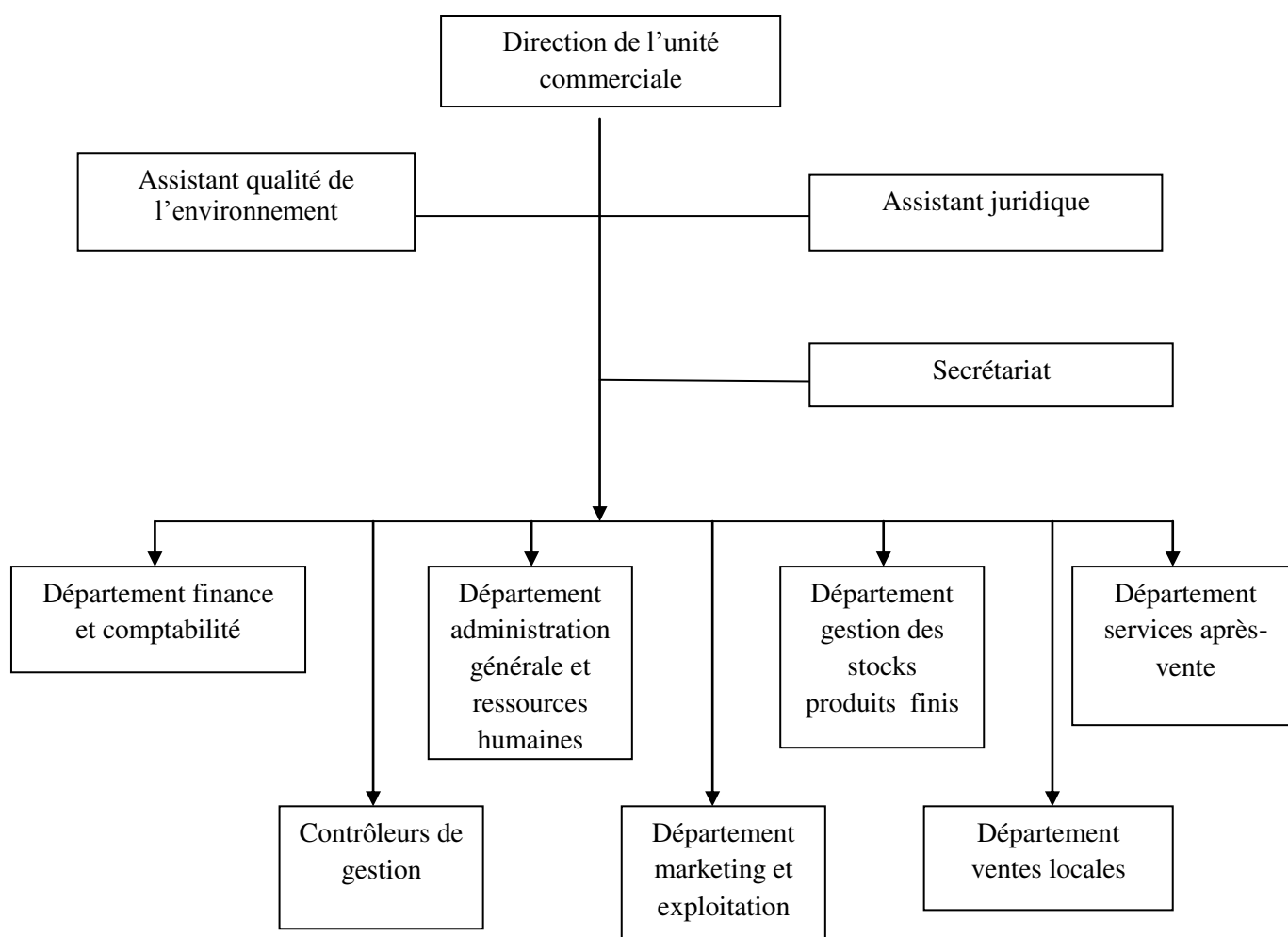
Elle fait des études de marché pour mieux connaître les nécessités des consommateurs afin de répondre à leurs besoins. Comme elle est chargée de la communication à travers les

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

différents moyens médias et hors médias pour faire connaître ses produits et ses nouveautés pour garder sa place au marché.

Le schéma ci-dessus présente l'organigramme de l'unité commerciale.

Figure III-02 : Organigramme de l'unité commerciale



Source : Document interne ENIEM.

Section 2 : La rémunération au sein de l'ENIEM

Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir faire, de la qualification professionnelle et du mérite.

La rémunération est une contre partie du travail effectif et consacre dans le principe que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué.

Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM s'articule autour de trois (03) grands axes :

- Un système de classification professionnelle ;
- Une grille des salaires ;
- Un système multiforme de primes et indemnités.

1. Les déterminants du système de rémunération

Le processus de détermination de la rémunération passe d'abord par l'évaluation des postes et la classification des emplois existant au niveau de l'organisme, pour arriver à construire une structure salariale et définir la grille de salaire, et ce avec l'intermédiaire d'un syndicat représentant l'ensemble des employés de l'organisme.

1.1 Le système de classification des emplois

Dans les organisations soumises à une convention collective de branche, la grille de classification est un outil de gestion pour positionner les compétences requises des salariés, déterminer les seuils de rémunérations, et garantir l'objectivité et l'équité entre les salariés en matière de rémunération.

Ce que nous avons constaté sur l'étude de la convention collective ENIEM, qui est en vigueur depuis décembre 1997, que le système de rémunération est basé sur le poste.

Le système de classification des postes de travail de l'entreprise exprime un ordre hiérarchique des postes de travail existants dans l'entreprise et se traduit par la nomenclature de ces postes.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

1.2. Construire une grille des salaires

La grille des salaires correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre, une évolution horizontale (sous forme d'échelons) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel propre à chaque salarié de l'entreprise. Cette classification professionnelle fait ressortir les groupes socio-professionnels suivants :

- **Groupe I :** Correspondant aux postes **d'exécution** et comprenant les catégories de 05 à 10 avec les niveaux de qualifications y afférents.
- **Groupe II :** Correspondant aux postes de **maîtrise** et comprenant les catégories de 11 à 14 avec les niveaux de qualifications y afférents.
- **Groupe III :** Correspondant aux postes **d'encadrement** et comprenant les catégories de 15 à 19 avec les niveaux de qualifications y afférents.
- **Groupe IV :** Correspondant aux postes **d'encadrement supérieur** et comprenant les catégories 20 A et 20 B avec les degrés y afférents.

La grille des salaires se compose en outre, de vingt(20) échelons pour chaque catégorie. Les échelons sont de valeur constante à partir du 6ème échelon dans la même catégorie, mais de valeur progressive entre les catégories.

Dans cette perspective, la nomenclature des postes de travail de l'ENIEM regroupe l'ensemble des postes de travail de l'organisme, et elle est actualisée en fonction du développement des activités de l'organisme ou de la réorganisation du travail. Ainsi, les salaires sont fixés par convention ou accord collectif.

1.3. Système de primes et d'indemnités

Un système multiforme de primes et d'indemnités, qui revêtent plusieurs caractères en l'occurrence :

- La stimulation et l'encouragement avec comme objectif d'amélioration des performances de l'entreprise, et/ou le développement de l'initiative et de la créativité ;
- L'indemnisation de sujétions et/ou contraintes particulières liées aux conditions de travail ;

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

- Le remboursement des frais engagés dans le cadre de l'activité professionnelle, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

2. Les éléments de calcul du salaire

Pour bien montrer le système de calcul des salaires au sein de l'entreprise ENIEM, nous allons présenter le cas suivant :

Un travailleur X de l'entreprise ENIEM qui habite à une soixantaine de kilomètres (60 Km) de cette dernière; classé dans la catégorie 15, échelon 1, son salaire de base est de 24 433 DA. Durant le mois N, ce travailleur a cumulé trois (3) absences.

Il dispose de :

- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) de 1.25 %
- Indemnité de nuisance de 3%
- Indemnité de frais de fonction de 35%
- Prime de rendement individuelle (PRI) de 18%
- Prime de rendement collective (PRC) de 18%
- Prime de panier 350 DA par jour

Selon sa catégorie et son échelon salaire de base est de : 24 433DA équivalant à 173.33 heures de travail.

Comme il a 3 jours d'absence on les déduit du salaire :

- 3 jours $\times$ 8 heures/ jours = 24 heures
- 173.33 heures/mois – 24 heures = 149.33 heures

Donc durant le mois N, ce travailleur à travaillé 149.33 heures

➤ Calcul de nouveau salaire de base :

173.33 H $\longrightarrow$ 24 433 DA

149.33 H $\longrightarrow$ X

$$X = \frac{149.33 \text{ H} \times 24\,433 \text{ DA}}{173.33 \text{ H}} = 21\,049.90 \text{ DA}$$

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Donc son nouveau salaire de base est : 21 049.90 DA

➤ **Calculs des indemnités et primes :**

- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :

$$21\,049.90 \text{ DA} \times 1.25 \% = 263.12 \text{ DA}$$

- Prime de rendement individuel (PRI) :

$$21\,049.90 \text{ DA} \times 18 \% = 3\,788.98 \text{ DA}$$

- Prime de rendement collectif (PRC) :

$$21\,049.90 \text{ DA} \times 18 \% = 3\,788.98 \text{ DA}$$

- Prime de nuisance :

$$21\,049.90 \text{ DA} \times 3 \% = 613.50 \text{ DA}$$

- Indemnité des frais de fonction :

$$21\,049.90 \text{ DA} \times 35 \% = 7\,367.47 \text{ DA}$$

- Prime de panier:

$$19 \text{ J} \times 350 \text{ DA} = 6\,650 \text{ DA} \text{ (19 c'est le nombre de jour qu'il à travaillé)}$$

- Prime de transport :

$$(60 \text{ km} \times 2) \times 3.5 \text{ DA} \times 19 \text{ J} = 7\,980 \text{ DA}$$

➤ **Sécurité sociale :**

$$\text{Sécurité sociale} = \text{brut cotisable} \times 9\%$$

Soit :

$$\text{Brut cotisable} = \text{salaire de base} + \text{primes cotisables}$$

$$\text{Sécurité sociale} = (21\,049.90 + 263.12 \text{ DA} + 3\,788.98 + 3\,788.98 + 613.50 +$$

$$7\,367.47) \times 0.09$$

$$= 36\,871.95 \text{ DA} \times 0.09 = 3\,318.48 \text{ DA}$$

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

➤ Brut imposable :

Brut imposable = brut cotisable – sécurité sociale + prime de panier + prime de transport

$$= 36\,871.95 - 3\,318.48 + 6\,650 + 7\,980 = 48\,183.47 \text{ DA}$$

➤ Impôt sur revenu global (IRG)

On applique l'IRG sur le brut imposable selon le barème édité par la direction de la législation et de la réglementation fiscale, ce qui donne 7 153 DA.

➤ Salaire net

$$\text{Salaire net} = 48\,183.47 \text{ DA} - 7\,153 \text{ DA} = 41\,030.47 \text{ DA}$$

3. La fiche de paie

Toutes organisations émettent une fiche de paie pour chaque salarié, celle-ci est délivrée pour une période spécifique qui ne dépasse généralement pas un mois.

Pour l'ENIEM, divers mentions doivent figurer régulièrement sur le bulletin de paie, ce sont les suivants :

- Identification de l'organisme;
- Identification de salarié ;
- Les éléments de salaire ;
- Les différents montants des déductions effectuées sur la rémunération, (IRG, cotisation sociale, la mutuelle, retenues des œuvres sociales, les absences.)
- net à payer ;
- La date de paiement ;
- Le caché du responsable de service paie (griffe) de l'entreprise.

Section 3 : Méthodologie de l'enquête et analyse des résultats

Dans cette section nous allons tout d'abord présenter la méthodologie de recherche concernant l'outil d'investigation, la description de l'échantillon et la méthode de traitement des données.

Ensuite nous abordons la présentation et l'analyse des résultats. Enfin on propose quelques recommandations qui peuvent contribuer à l'amélioration de la politique de traitement et de rémunération au sein de l'ENIEM.

1. La démarche de l'enquête

Toute recherche scientifique nécessite l'application des méthodes et des techniques pour aboutir aux résultats exacts et efficaces conforme à la recherche. Celle-ci aide l'auditeur dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de son étude.

Afin d'enrichir notre étude sur le cycle paie-personnel et son influence sur la performance de l'entreprise, nous nous sommes basé sur une approche quantitative sous forme de questionnaire destiné au personnel de l'unité commerciale de l'ENIEM, car nous considérons que cette méthode est appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons opté pour la démarche méthodologique suivante :

1. Définition de l'objectif de l'enquête ;
2. Les différentes étapes d'étude ;
3. Présentation des résultats.

1.1. L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre étude est de recueillir les informations nécessaires afin d'analyser l'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM pour atteindre les objectifs fixés, et de connaître les pratiques mis en œuvre par cette dernière en matière de rémunération.

1.2. Le plan d'étude

Il comprend les étapes suivantes :

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

1.2.1. Elaboration du questionnaire

Après avoir définie la démarche et l'objectif de l'enquête, nous nous sommes concentrer sur la rédaction de questionnaire.

Le questionnaire est l'outil le plus utilisé pour collecter des informations. Il englobe non seulement les questions à poser mais aussi les plages des réponses.

Notre questionnaire comprend 20 questions regroupées dans deux grands axes à savoir :

Axe1 : Représente la fiche signalétique qui concerne l'âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle...etc. permettant de connaitre mieux notre échantillon.

Axe 2 : Les pratiques appliquées par l'ENIEM en matière de rémunération.

Axe 3 : Le contrôle interne

1.2.2. Types de questions utilisées

Pour simplifier et permettre une bonne compréhension du questionnaire, nous avons opté les types de questions suivantes :

- Questions fermes :
 - Dichotomiques : (sous forme de oui ou non), ces questions facilitent à la personne interrogée de répondre ; mais ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes.
- Questions ouvertes : Ce sont des questions ou on n'impose pas réponses, c'est à lui de nous faire des propositions des réponses pour donner des suggestions.

1.2.3. Choix de l'échantillon

La population de notre enquête est constituée de 30 personnes de l'unité commerciale de l'ENIEM et ils représentent les services gestion des ressources humaine, département des finances et comptabilité et service de contrôle de gestion et d'audit.

1.3. Présentation des résultats

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- Représentation des résultats sous forme de tableaux et figures ;

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

- Etablir une analyse et un commentaire pour chaque question ;
- Etablir une synthèse générale sur le questionnaire.

2. Analyses des résultats

A partir de questionnaire, nous allons présenter les résultats suivants :

I. Renseignements généraux

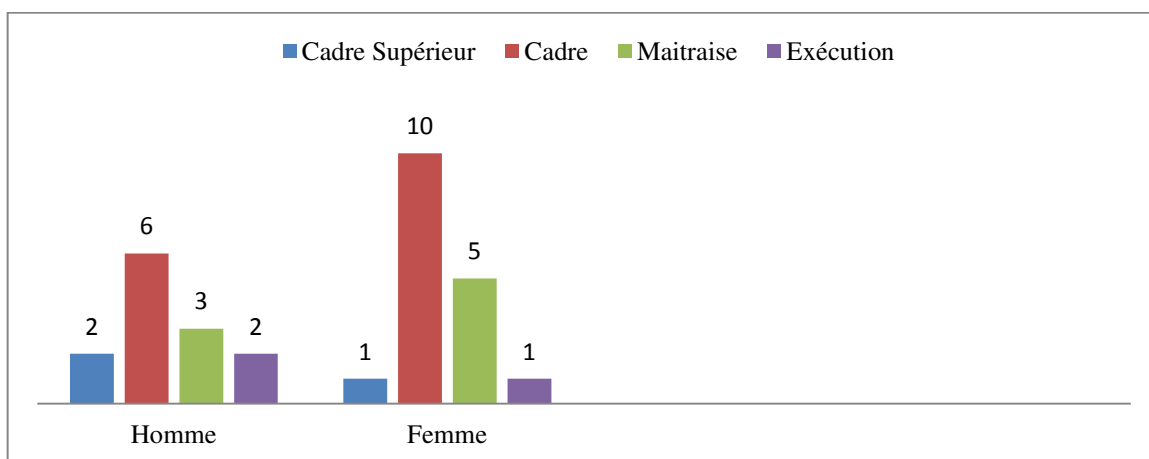
I.1. Sexe, catégories socioprofessionnelle

Tableau III-01 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle selon le sexe.

	Cadre supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	%
Homme	2	6	3	2	13	43
Femme	1	10	5	1	17	57
Total	3	16	8	3	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Figure III-03 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle selon le sexe.



Source : Elaborer par nos soins

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 57% du personnel représentent le sexe féminin (1 cadre supérieur, 15 cadre, 5 maitrise, 1 exécution), tandis que le sexe

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

masculin représente 43% (2 cadre supérieur, 6 cadre, 3 maîtrise, 2 exécution), la différence n'est pas très importante entre les sexes.

On remarque aussi que la catégorie la plus représentative des salariés est les cadres qui représentent 53% du total, cette répartition peut être compréhensible vu que notre enquête est effectuée au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM.

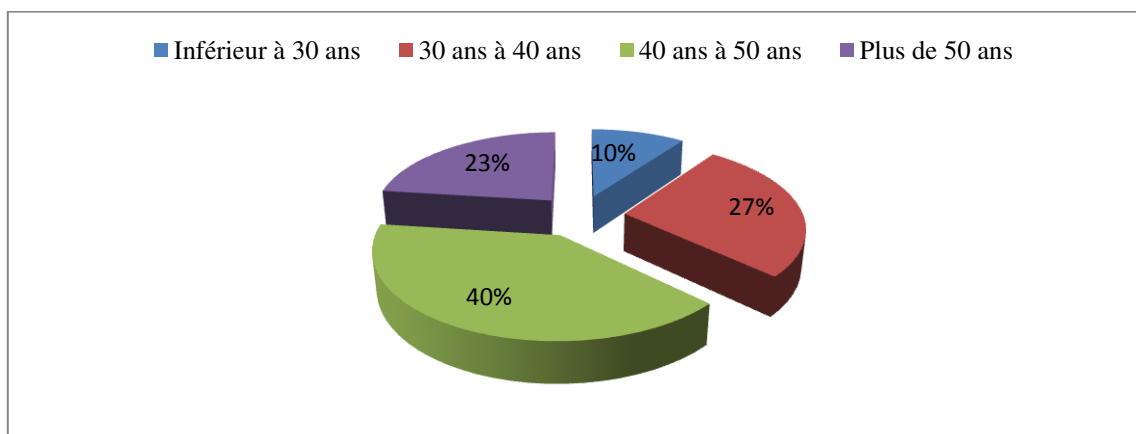
I.2. Tranche d'âge

Tableau III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

	Fréquence	%
Inférieur à 30 ans	3	10
30 ans à 40 ans	8	27
40 ans à 50 ans	12	40
Plus de 50 ans	7	23
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Figure III-04 : Répartition de par l'échantillon tranche d'âge.



Source : Elaborer par nos soins

Selon le tableau ci-dessus, nous constatons que la tranche d'âge la plus élevée se situe entre 40 ans à 50 ans avec un pourcentage de 40 %, suivi de 27% représente la population dont l'âge est entre 30 ans à 40 ans, la population dont l'âge est plus de 50 ans représente 23%, tandis que 10% des salariés interrogés ont moins de 30 ans.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

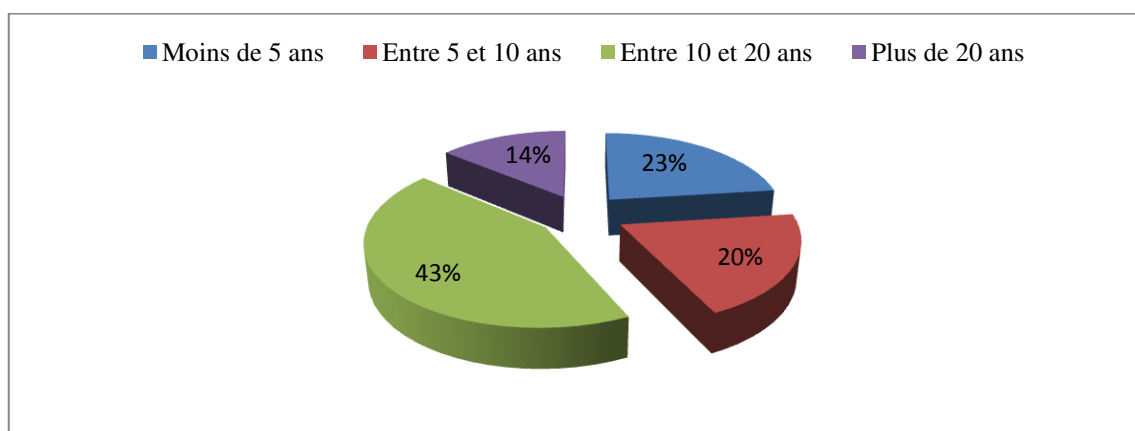
I.3. Ancienneté

Tableau III-03 : Répartition de l'échantillon par l'ancienneté.

	Fréquence	%
Moins de 5 ans	7	23
Entre 5 et 10 ans	6	20
Entre 10 et 20 ans	13	43
Plus de 20 ans	4	14
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Figure III-05 : Répartition de l'échantillon par l'ancienneté.



Source : Elaborer par nos soins

Nous remarquons que 23% du personnel ont une expérience de moins de 5 ans, 20% entre 5 et 10 ans, 43% dont l'ancienneté entre 10 et 20 ans, tandis que le pourcentage des salariés qui ont une expérience de plus de 20 ans est de 14%. On constate que plus de la moitié sont des anciens salariés.

II. Les pratiques de la rémunération

Q1 : Pensez-vous que votre organisme dispose une politique salariale efficace ?

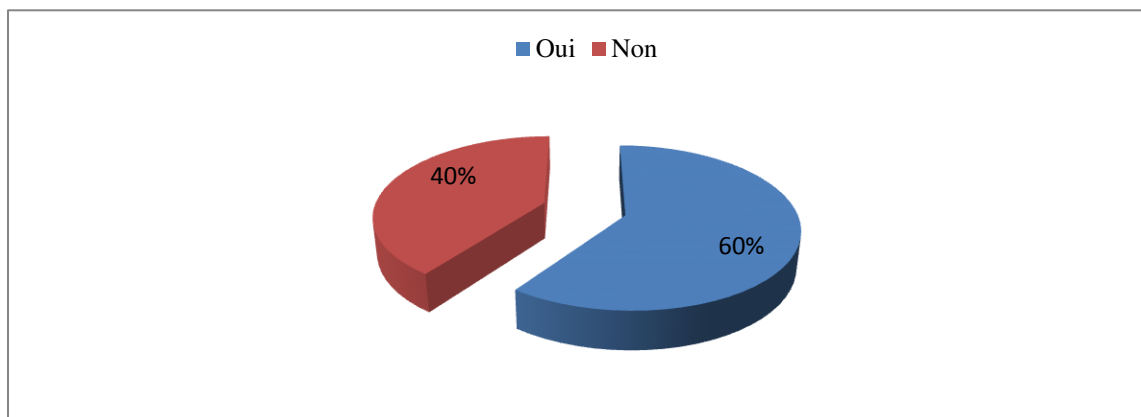
Tableau III-04 : L'efficacité de la politique salariale de l'ENIEM.

	Fréquence	%
Oui	18	60
Non	12	40
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Figure III-06 : L'efficacité de la politique salariale de l'ENIEM.



Source : Elaborer par nos soins

En ce référant aux résultats de ce tableau 60% des salariés affirment que la politique salariale au sein de l'ENIEM est efficace, et 40% pensent qu'elle n'est pas efficace.

Cela indique que la majorité des salariés de l'ENIEM sont satisfaits par leur rémunération.

Q2 : Quel est le mode de la rémunération adopté par votre organisme ?

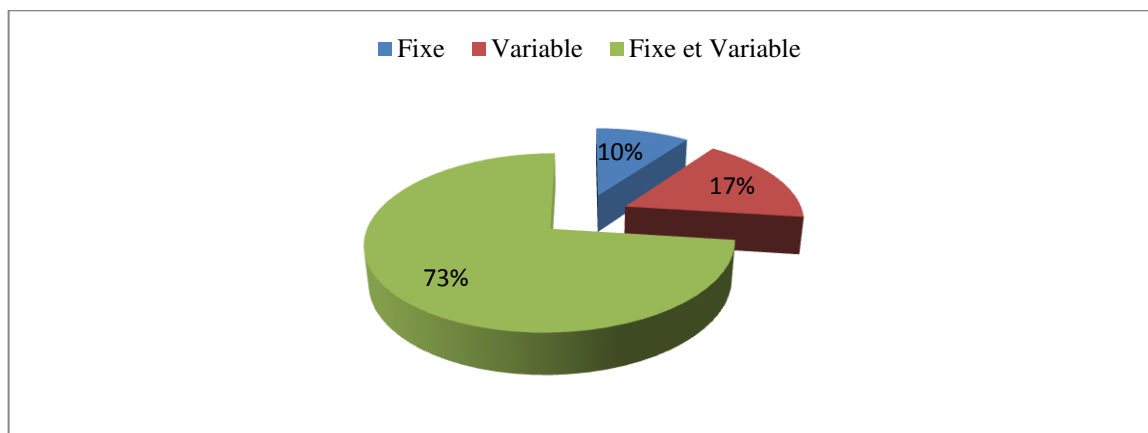
Tableau III-05 : Le mode de rémunération au sein de l'ENIEM.

	Fréquence	%
Fixe	3	10
Variable	5	17
Fixe et Variable	22	73
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Figure III-07 : Le mode de rémunération au sein de l'ENIEM.



Source : Elaborer par nos soins

D'après les résultats obtenus nous remarquons que 10% des salariés pensent que le mode de rémunération adopté par l'organisme est fixe, 17% d'entre eux disent que ce mode est variable, tandis que la majorité des salariés (73%) affirment que la rémunération au niveau de l'ENIEM se compose à la fois des éléments fixe et variable.

Q3 : Pensez-vous être rémunéré(e) de manière équitable par rapport aux autres employés ayant le même profil que vous (équité interne) ?

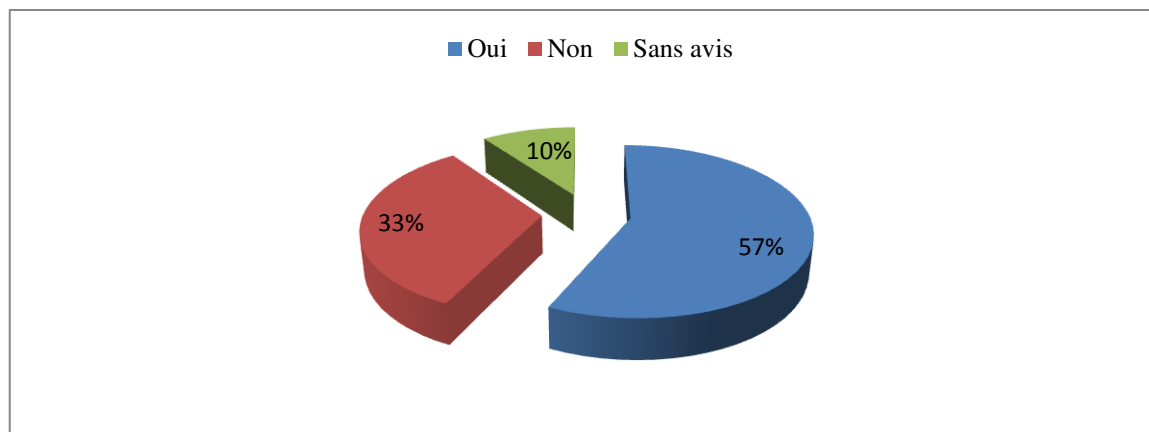
Tableau III-06 : L'équité interne en matière de rémunération.

	Fréquence	%
Oui	17	57
Non	10	33
Sans avis	3	10
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Figure III-08 : L'équité interne en matière de rémunération.



Source : Elaborer par nos soins

Nous constatons que 57% des salariés interrogés trouvent que leur rémunération est équitable par rapport aux autres employés ayant le même profil qu'eux, 33% d'entre eux trouvent qu'elle est injuste, et 10% restent sans avis.

Cela indique que l'ENIEM a intégrée l'équité interne dans la distribution des salaires.

Q4 : En comparant votre rémunération avec celles octroyées par d'autres organismes

(hors secteur), pensez-vous qu'elle est : (équité externe)

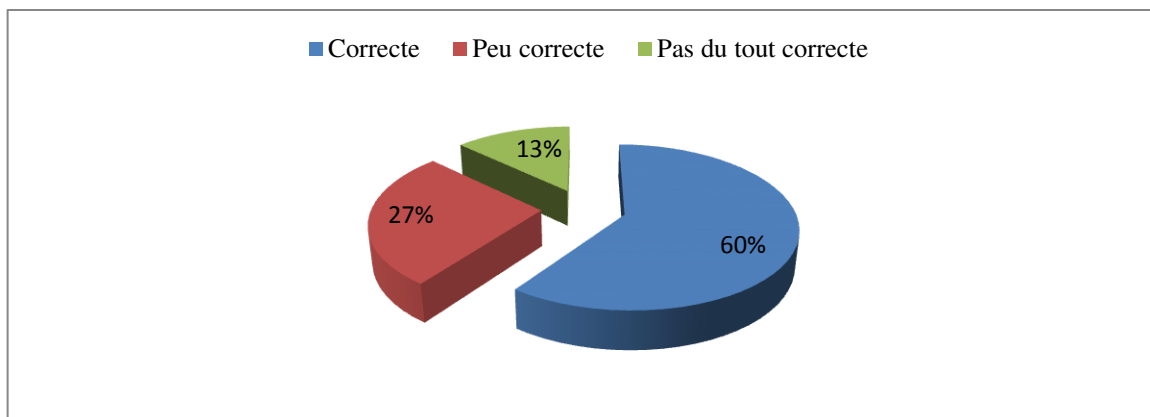
Tableau III-07 : L'équité externe en matière de rémunération.

	Fréquence	%
Correcte	18	60
Peu correcte	8	27
Pas du tout correcte	4	13
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Figure III-09 : L'équité externe en matière de rémunération.



Source : Elaborer par nos soins

La figure ci-dessus montre que 60% des enquêtés trouvent que leur rémunération est correcte par rapport à d'autres organismes, et 27% d'entre eux trouvent leur rémunération peu correcte, par contre 13% disent que leur rémunération n'est pas du tout correcte.

Q5 : Votre rémunération se base principalement sur :

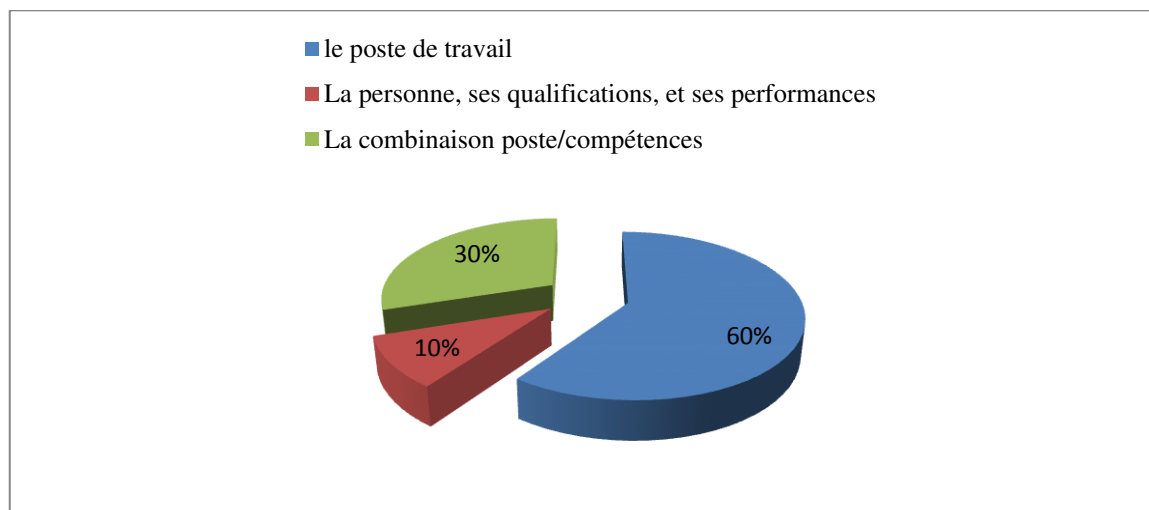
Tableau III-08 : Critères de détermination des rémunérations.

	Fréquence	%
Le poste de travail	18	60
La personne, ses qualifications, et ses performances	3	10
La combinaison poste/compétences	9	30
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Figure III-10 : Critères de détermination des rémunérations.



Source : Elaborer par nos soins

Cette question indique que la majorité des enquêtés (60%) affirment que leur rémunération se base principalement sur le poste de travail, et 10% disent que l'ENIEM utilise les qualifications et les performances de personne comme critère pour déterminer leur rémunération, tandis que 30% a répondu par la combinaison poste/ compétences.

Q6 : Pour les différentes catégories de salariés, le montant de salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification? (par rapport à la grille de salaire)

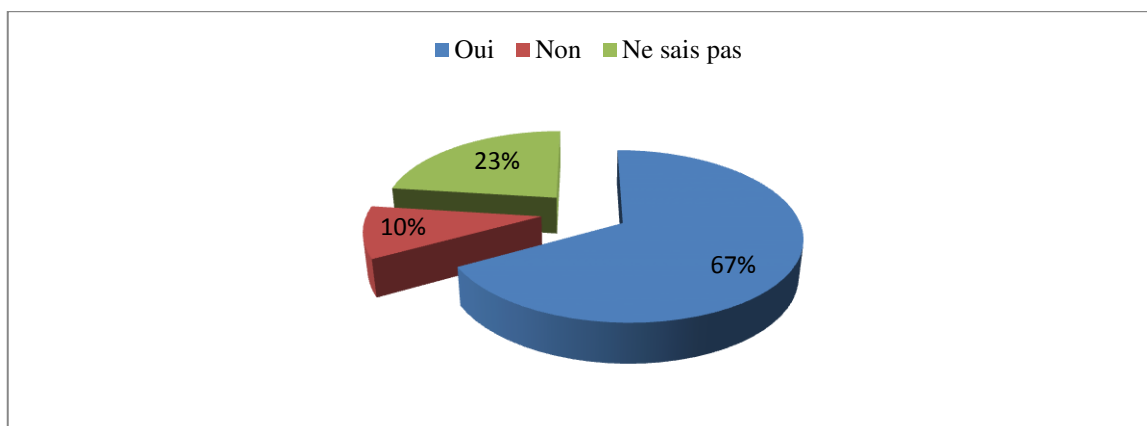
Tableau III-09 : Détermination de salaire de base selon le système de classification des emplois.

	Fréquence	%
Oui	20	67
Non	3	10
Ne sais pas	7	23
Total	30	100

Source : Elaborer par nos soins

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

Figure III-11 : Détermination de salaire de base selon le système de classification des emplois.



Source : Elaborer par nos soins

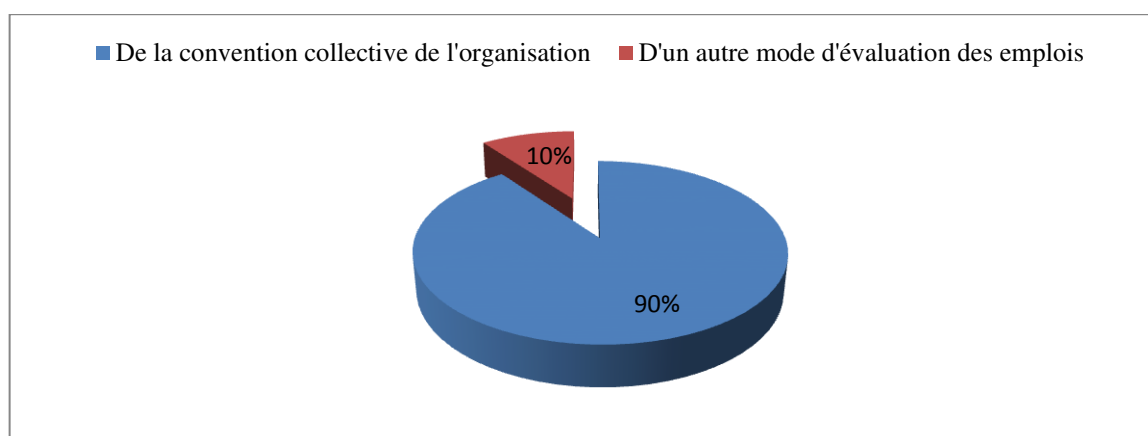
Si oui, de quoi s'agit-il :

Tableau III-10 : Les outils pour construire la grille des salaires.

	Fréquence	%
De la convention collective de l'organisation	18	90
D'un autre mode d'évaluation des emplois	2	10
Total	20	100

Source : Elaborer par nos soins

Figure III-12 : Les outils pour construire la grille des salaires.



Source : Elaborer par nos soins

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

67% des salariés interrogés affirment que le montant de salaire de base est fixé à partir d'un système formalisé de classification, parmi cette tranche 90% déclarent que ce système classification des emplois, défini principalement par la convention collective de l'organisation, 10 % déclarent utiliser un autre mode d'évaluation des emplois. 10% d'entre eux disent que le montant de salaire de base n'est pas fixé à partir d'un système formalisé de classification, tandis que 23% des salariés ne savent pas.

Cela confirme la question précédente que la rémunération au niveau de l'ENIEM est basé sur le poste.

III. Le contrôle interne

Tableau III-11 : Résultats du contrôle interne

Question	Réponse		
	Oui	Non	Remarques
1. Existe-t-il un service spécial du personnel qui tient à jour les renseignements complets sur le personnel, y compris l'indication des salaires et appointement ?	70%	30%	Au sein de l'unité commerciale, le département administration générale et ressources humaines s'en charge de toutes les étapes de préparation de la paie.
2. Un deuxième contrôle des opérations de la paie fait-il partie de la procédure habituelle ?	60%	40%	Le contrôle de la paie au sein de l'unité commerciale passe par certaines opérations de contrôle afin de vérifier l'exactitude des données.
3. Les personnes qui signent les chèques ou remplissent les enveloppes sont elles indépendantes des personnes qui : a) Approuvent les heures travaillées ? b) Préparent la paie ?	65%	35%	Le département de finance et comptabilité est chargé de signer des chèques, tandis que la préparation de la paie est à la charge de département administration générale et ressources humaines.
4. Les personnes distribuant les bulletins de paie sont-elles changées de temps en temps ?	50%	50%	
5. Existe-t-il des erreurs dans la préparation ou la distribution de la paie ?	70%	30%	La préparation ou la distribution de la paie ont des erreurs, qui donnent lieu à des régularisations après réclamations.

Source : Elaborer par nos soins

3. Synthèse globale et recommandations

3.1. Synthèse globale

- La majorité des salariés affirment que l'ENIEM dispose une politique salariale efficace.
- La rémunération au sein de l'ENIEM se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération variable (primes et indemnités).
- Les salariés de l'ENIEM trouvent qu'il y a une équité interne dans la répartition des salaires et une équité externe dans la détermination des salaires.
- Le système de rémunération au sein de l'ENIEM est basé sur le poste acquis.
- Pour les différentes catégories de salariés, le montant de salaire de base est fixé à partir d'un système formalisé de classification, défini principalement par la convention collective de l'organisation.
- Au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM le département administration générale et ressources humaines est chargée de la préparation de la paie, et le département de finance et comptabilité est chargée de la distribution des bulletins de paie.

3.2. Les recommandations

A la lumière des informations recueillies, nous tenterons de donner quelques suggestions, qui peuvent contribuer à l'amélioration de la politique de rémunération mais aussi pour augmenter la motivation des salariés, de ce fait nous proposons :

- Révision de la convention collective pour rétablir l'échelle de salaires et pour être à jour avec les changements concernant l'environnement de travail et l'augmentation des besoins (les couts de la vie) à travers :
 - Augmentation de la valeur monétaire du point indiciaire, pour améliorer le salaire de base, car la plupart des indemnités se calculent sur la base de ce dernier.
 - Une révision des modalités d'attribution des PRI/PRC (primes de rendement individuel/ prime de rendement collectif).
- Mettre en place un système de rémunération basé sur les compétences des salariés.

Chapitre III : L'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM

- Pour motiver le personnel, l'ENIEM peut améliorer le climat social de travail (les bonnes conditions de travail, l'égalité sur tous les niveaux)
- Intégré une prime d'ancienneté : elle a pour objet de récompenser la fidélité du salarié et d'encourager la stabilité du personnel.
- La mise en place d'un système de polyvalence pour assurer ce dernier en période des congés.

Conclusion

A partir des résultats obtenus suite à l'enquête que nous avons menés auprès des salariés de l'ENIEM, nous avons retenu que le système de rémunération est efficace, et que l'audit de cycle paie/personnel n'est le seul outil de détermination du système de rémunération, mais par la combinaison de plusieurs facteurs.

Conclusion générale

Le concept de rémunération est l'un des sujets important dans la gestion des ressources humaines. 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 du système de gestion des ressources humaines mise en place.

L'étude de la rémunération nous renvoie donc aux différentes attitudes qu'elle génère. Il n'y a pas du système de rémunération pertinent dans l'absolu. Un système de rémunération tend à devenir de plus en plus complexe. On a pu comprendre aussi que ce n'est pas facile de poursuivre plusieurs objectifs avec un seul outil, il est nécessaire de maîtriser les mécanismes qui déterminent le système de rémunération.

Dans le but d'atteindre une gestion du personnel performante, l'ENIEM dispose d'une politique de rémunération efficace et satisfaisante afin de mieux impliquer et associer les salariés à la performance et au développement de l'entreprise.

L'objet de ce travail de recherche était de savoir l'impact de l'audit du cycle paie/personnel sur la rémunération du personnel au sein de l'ENIEM.

A partir des résultats de notre enquête nous avons trouvé que l'audit du cycle paie/personnel a un impact efficace sur la rémunération du personnel de l'ENIEM, car il aide cette dernière à déterminer les points forts et les points faibles du système, afin de prendre des décisions.

Ainsi, nous pouvons affirmer que l'audit du cycle paie/personnel n'est pas le seul outil de détermination de système de rémunération au sein de l'ENIEM.

Donc, une bonne pratique de l'audit du cycle paie/personnel permet de donner l'image sur la fiabilité et la sincérité du système de rémunération, et qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'entreprise dans le but de trouver un équilibre interne et externe.

Bibliographie

1. Ouvrages

- BENCHEMAM Fayçel et GALINDO Géraldine, «Gestion des ressources humaines», Ed Gualino, Paris, 2013.
- BENOIT Pigé, « Audit et contrôle interne », Ed Ems, Paris, 1997.
- BENOIT Pigé, « Audit et contrôle interne », Ed Ems, Paris, 2009.
- CHLOE Guillot-Soulez, «La gestion des ressources humaines », Ed Gualino, France, 2015.
- CHLOE Guillot-Soulez et autres, « Exercice de gestion des ressources humaines », Ed Gualino, Paris, 2010.
- CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des ressources humaines », Ed Armand Colin, Paris, 1997.
- COLLINS Leonel et VALIN Gérard, « Audit et contrôle interne », Ed Dalloz, Paris, 1992.
- CROZT Daniel et MARTORY Bernard, «Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2016.
- DONNADIEU Gérard, « Du salaire a la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations », Ed Liaisons, Paris, 1993.
- DONNADIEU Gérard, « Du salaire à la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations », Ed. Liaison, Paris, 1997.
- ETIENNE Barbier, « L'audit interne : Pourquoi ? Comment ? », Ed d'Organisation, Paris, 1991.
- GUERRERO Sylvie, « Les outils des Ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2014.
- HAEGEL Annick, « Ressources humaines ; toute la fonction », Ed Dunod, Paris, 2016.
- KHELASSI Reda, « Les applications de l'audit interne », Ed Houma, Alger, 2010.
- LAETITIA Lethieleux, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Ed Gualino, 2015.
- MARBACH Valérie, «Evaluer et rémunérer les compétences », Ed d'Organisation, Paris, 1999.
- MARCEL Côté, « La gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 1975.

Bibliographie

- MAURICE Thévenet et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Ed Pearson Education, France, 2011.
- MERCIER Estelle et SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines », Ed La Source, Paris, 2004.
- PERETTI Jean-Marie, « Ressource humaines et gestion du personnel », Ed Vuibert, Paris, 1998.
- PERETTI Jean-Marie, « Dictionnaire de ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 1999.
- PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines », Ed Vuibert, Paris, 2007.
- PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 2016.
- RAFFEGEAU Jean et autres, « L'audit financier » Ed Presses Universitaires de France, Paris, 1994.
- ROMAN Bernard, « Bâtir une stratégie de rémunération », Ed Dunod, 2016.
- SEKIOU Lakhdar et autres, « Gestion des ressources humaines », Ed De Boeck, Paris, 2001.
- SIMON L. Dolan et autres, « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Ed Pearson, France, 2002.
- SIMON L. Dolan et autres, « La gestion des ressources humaines », Ed Pearson Education, France, 2008.
- ST-ONGE Sylvie, THERIAULT Roland, « Gestion de la rémunération », Ed Gaëtan Morin, Canada, 2006.
- TAIEB Jean-Pierre, « Paie et administration du personnel », Ed Dunod, Paris, 2013.
- WEISS Dimitri, « Ressources humaines », Ed d'Organisation, Paris, 2003.

2. Autres documents

- La loi N° 90-30 du 06 /02/1990 relative à l'inspection du travail.
- La loi N° 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail.
- Convention collective de l'ENIEM.
- Document interne ENIEM.

Questionnaire

Société :

Date :

Exercice :

Poste occupé :

Unité ou filiale :

En vue de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en science de gestion, option Audit et Contrôle de Gestion au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO).

Ce questionnaire nous servira d'instrument analytique permettant de découvrir l'impact de l'audit du cycle paie /personnel sur la rémunération au sein de l'ENIEM.

Je vous prie de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, je vous assure que toute information transmise sera confidentielle.

Je vous remercie d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

I. Prise de connaissance

1. Renseignements généraux

Q1 : Sexe : vous êtes :

☐

Homme

☐

Femme

Q2 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous :

☐

Inférieur à 30 ans

☐

30 ans à 40 ans

☐

40 ans à 50 ans

☐

Plus de 50 ans

Q3 : Votre catégorie socioprofessionnelle :

☐

Cadre supérieur

☐

Cadre

☐

Maitrise

☐

Exécution

Q4 : Ancienneté (Nombre d'année de services) :

- ☐ Moins de 5
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Entre 10 et 20 ans
- ☐ Plus de 20 ans

2. Les pratiques de la rémunération :

Q1 : Pensez-vous que votre organisme dispose une politique salariale efficace ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q2 : Quel est le mode de la rémunération adopté par votre organisme ?

- ☐ Fixe
- ☐ Variable
- ☐ Fixe et variable

Q3 : Pensez-vous être rémunéré(e) de manière équitable par rapport aux autres employés ayant le même profil que vous (équité interne)?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ sans avis

Q4 : En comparant votre rémunération avec celles octroyées par d'autres organismes (hors secteur), pensez-vous qu'elle est : (équité externe)

- ☐ Correcte
- ☐ Peu correcte
- ☐ Pas du tout correcte

Q5 : Votre rémunération se base principalement sur :

- ☐ Le poste de travail
- ☐ La personne, ses qualifications, et ses performances.
- ☐ La combinaison poste/ compétences

Q6 : Pour les différentes catégories de salariés, le montant de salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification? (par rapport à la grille de salaire)

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

Si oui, de quoi s'agit-il :

- ☐ De la convention collective de la branche (secteur)
- ☐ De la convention collective de l'organisation
- ☐ D'un autre mode d'évaluation des emplois

Q7: Est ce que L'augmentation des salaires dans votre organisme se fait :

- ☐ Fréquemment
- ☐ De temps en temps
- ☐ Rarement

Q8 : Quelle sorte d'augmentations de salaire préférez-vous ?

- ☐ Augmentation de salaire de base
- ☐ Augmentation des primes individuelles
- ☐ Augmentation des primes collective
- ☐ Autre

(Préciser).....

Q9 : Quels sont les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires ? (De un à plusieurs critères peuvent être cochés)

- ☐ Résultats financiers
- ☐ Comparaison avec la pratique salariale des autres organisations
- ☐ Pour maintenir un bon climat social
- ☐ Sur recommandation transcrite dans la convention de branche ou collective

Q10 : Quelles sont les priorités de la politique salariale de votre organisme ? (De un à plusieurs critères peuvent être cochés)

- ☐ Motiver le personnel pour plus de performance
- ☐ Attirer de nouvelles compétences
- ☐ Retenir et fidéliser le personnel existant
- ☐ Améliorer la qualité du travail

II. Contrôle interne

Question	Réponse		
	Oui	Non	Remarques
1. Existe-t-il un service spécial du personnel qui tient à jour les renseignements complets sur le personnel, y compris l'indication des salaires et appointement ?			
2. Un deuxième contrôle des opérations de la paie fait-il partie de la procédure habituelle ?			
3. Les personnes qui signent les chèques ou remplissent les enveloppes sont elles indépendantes des personnes qui : a) Approuvent les heures travaillées ? b) Préparent la paie ?			
4. Les personnes distribuant les bulletins de paie sont-elles changées de temps en temps ?			
5. Existe-t-il des erreurs dans la préparation ou la distribution de la paie ?			

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale.....	14
Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines	18
Introduction.....	18
Section 1 : Aperçu sur la gestion des ressources humaines.....	18
1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	18
2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	19
3. Les activités de la gestion des ressources humaines.....	20
4. L'importance de la gestion des ressources humaines.....	21
5. Administration du personnel.....	22
Section 2 : Concepts de base sur les salariés.....	22
1. Définition des salariés.....	23
2. Les droits et les obligations des travailleurs.....	23
2.1. Les droits.....	23
2.2. Les obligations.....	23
3. Les contrats de travail.....	24
3.1. La durée du travail et les jours ouvrables.....	25
3.2. Congés et repos légaux.....	25
3.3. La rupture du contrat de travail.....	25
Section 3 : La rémunération du personnel.....	26
1. Définition de la rémunération.....	26
2. Les composantes et structure de la rémunération.....	27
2.1. La pyramide de rémunération.....	27
2.2. Les composantes de rémunération.....	28
2.2.1. La rémunération directe.....	28
2.2.2. La Rémunération indirecte.....	30
3. Les facteurs influents sur la rémunération.....	31

3.1. Les facteurs internes.....	31
3.2. Les facteurs externes.....	32
4. Le système de rémunération.....	33
4.1. Définition du système de rémunération.....	34
4.2. Les différents types d'un système de rémunération.....	35
4.3. Les critères d'un bon système de rémunération.....	37
5. Elaboration du système de rémunération.....	39
5.1. L'évaluation des emplois, référence des classifications.....	39
5.1.1. La classification des emplois.....	40
5.1.2. Les méthodes de classification.....	40
5.1.2.1. Les méthodes globales.....	40
5.1.2.2. Les méthodes analytiques.....	41
5.1.3. Le choix et l'élaboration d'une méthode de classification.....	41
5.2. Construire une grille de salaire.....	42
5.2.1. Définition de la grille de salaire.....	42
5.2.2. Les outils pour construire la grille des salaires.....	42
6. La politique de rémunération.....	43
6.1. Définition de la politique de rémunération.....	43
6.2. Le triple équilibre de la politique de rémunération.....	43
6.2.1. La masse salariale.....	44
6.2.1.1. Définition de La masse salariale.....	44
6.2.1.2. Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....	45
6.2.2. L'équité interne.....	45
6.2.3. L'équité et compétitivité externe.....	46
Conclusion.....	46
Chapitre II: Traitement comptable et contrôle des comptes relatifs	
au cycle paie/personnel	49
Introduction.....	49
Section 1 : Le traitement comptable de la paie.....	49

1. Les documents de la paie.....	49
1.1. Le bulletin de paie.....	49
1.1.1. Les mentions obligatoires.....	49
1.1.2. Les mentions interdites.....	50
1.1.3. Les conditions de remise du bulletin de paie	50
1.2. Le journal de paie	51
1.3. La déclaration annuelle des salaires (DAS).....	51
1.4. Les livres et les registres légaux.....	52
2. Les éléments de calcul du salaire.....	53
2.1. Le salaire de base	53
2.2. Les heures supplémentaires	54
2.3. Les avantages en nature.....	54
2.4. Les primes et indemnités.....	54
2.5. Les retenus sur salaire.....	57
2.5.1. La sécurité sociale.....	57
2.5.2. Impôt sur le revenu global	58
3. La comptabilisation de la paie.....	59
3.1. La comptabilisation de la paie	60
3.2. La comptabilisation des charges sociales.....	61
3.3. Comptabilisation des paiements liés à la paie	62
Section 2 : Le contrôle interne du cycle paie/personnel.....	63
1. Le contrôle interne.....	63
1.1. Définition du contrôle interne.....	63
1.2. Les rôles du contrôle interne.....	64
2. Objectifs du contrôle du cycle paie-personnel.....	64
2.1. Les employés sont régulièrement embauchés et font toujours partie du personnel de l'entreprise.....	65
2.2. Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction.....	67
2.2.1. Le suivi des temps.....	67
2.2.2. L'approbation de bases autorisées et le contrôle de la préparation de la paie	68
2.2.3. L'approbation par un responsable des éléments de paie.....	69
2.2.4. Le paiement des rémunérations	69
2.3. L'entreprise s'acquitte normalement de charges sociales et des impôts	69
Section 3 : Audit du cycle paie/personnel.....	69
1. Définition de l'audit du cycle paie/personnel.....	70

2. La mission de l’audit du cycle paie/personnel.....	70
3. Les niveaux de l’audit du cycle paie/personnel.....	70
3.1 Audit de conformité	70
3.2. Audit d’efficacité.....	70
3.3. Audit stratégique.....	70
4. La démarche de l’audit du cycle paie/personnel.....	71
4.1. La prise de connaissance	71
4.1.1. Le questionnaire.....	71
4.1.2. Identification des risques.....	73
4.2. Phase d’évaluation des procédures.....	74
4.2.1. Le contrôle des comptes.....	74
4.2.2. Analyse des documents de base.....	75
4.3. Phase d’évaluation définitive du contrôle interne.....	75
4.3.1. Les recommandations.....	75
Conclusion.....	75
Chapitre III : L’impact de l’audit du cycle paie/personnel sur la rémunération au sein de l’ENIEM.....	78
Introduction.....	78
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil ENIEM.....	78
1. Présentation de l’ENIEM.....	78
1.1. Création de l’ENIEM.....	78
1.2. Evolution de l’ENIEM.....	79
1.3. Les objectifs de l’ENIEM.....	80
1.4. Les missions de l’ENIEM.....	80
1.5. Organisation générale de l’ENIEM.....	81
1.5.1. La direction générale.....	81
1.5.2. Les unités de l’ENIEM.....	81
2. Présentation de l’unité commerciale.....	84
2.1. La fonction commerciale de l’unité.....	84
2.2. L’organisation de l’unité commerciale.....	84
2.2.1. Direction de l’unité commerciale.....	84
2.2.2. Secrétariat.....	84
2.2.3. Assistant Juridique.....	84

2.2.4. Département administration générale et des ressources humaines.....	85
2.2.5. Contrôleur de gestion.....	85
2.2.6. Département de vente locale.....	85
2.2.7. Département de gestion des stocks.....	85
2.2.8. Département finance et comptabilité.....	85
2.2.9. Service après-vente.....	85
2.2.10. Département marketing et exportation.....	85
Section 2 : La rémunération au sein de l'ENIEM.....	87
1. Les déterminants de système de rémunération.....	87
1.1 Le système de classification des emplois.....	87
1.2. Construire une grille des salaires.....	88
1.3. Système de primes et indemnités.....	88
2. Les éléments de calcul du salaire.....	89
3. La fiche de paie.....	91
Section 3 : Méthodologie de l'enquête et analyse des résultats.....	92
1. La démarche de l'enquête.....	92
1.1. L'objectif de l'enquête.....	92
1.2. Le plan d'étude.....	92
1.2.1. Elaboration du questionnaire.....	93
1.2.2. Types de questions utilisées.....	93
1.2.3. Choix de l'échantillon.....	93
1.3. Présentation des résultats.....	93
2. Analyses des résultats.....	94
I. Renseignements généraux.....	94
I.1. Sexe, catégories socioprofessionnelle.....	94
I.2. Tranche d'âge.....	95
I.3. Ancienneté.....	96
II. Les pratiques de la rémunération.....	96
III. Le contrôle interne.....	103
3. Synthèse globale et recommandations.....	104
3.1. Synthèse globale.....	104
3.2. Les recommandations.....	104
Conclusion.....	105

Conclusion générale.....	107
---------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Résumé

Résumé

L'audit s'applique aujourd'hui à tous les domaines de la gestion et ne s'agit plus d'une mode passagère mais d'un véritable outil d'aide à la prise de décision et le contrôle des bonnes démarches en interne.

De ce fait, la pratique de l'audit concerne toutes les fonctions de l'entreprise notamment celle de la gestion de la paie et de personnel car une entreprise ne pourrait connaître de croissance sans le capital humain. Ce dernier faisant objet d'une rémunération.

L'intérêt de ce sujet est donc de présenter la fonction paie et personnel ainsi que de permettre de comprendre et analyser les risques humains pouvant influencer la performance de l'entreprise. Nous tenterons d'élucider la démarche de l'audit du cycle paie/personnel tout en identifiant les principaux risques inhérents pouvant l'affecter. Et enfin, exhaustive sur les recommandations nécessaires et indispensables à la bonne gestion de la fonction paie/personnel.

Mots clés : Cycle paie/personnel, Rémunération, Système de rémunération, Audit, Contrôle interne.

Abstracts

The auditing applies today to all areas of management and is no longer a passing fad but a real tool to help decision-making and control of good internal procedures.

As a result, the practice of auditing concerns all the functions of the company, especially that of payroll and personnel management because a company could not know of growth without human capital. The latter is subject to remuneration.

The interest of this topic is to present the payroll and personal function as well as to understand and analyze the human risks that can influence the performance of the company. We will try to elucidate the process of auditing the payroll / personal cycle while identifying the main inherent risks that may affect it. And finally, exhaustive on the recommendations necessary and essential to the proper management of the payroll / personnel function.

Keywords: Payroll / Personnel Cycle, Remuneration, Remuneration System, Auditing, Internal Control.