

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Sujet :

**Le système de rémunération de la fonction
publique : enjeux et perspectives. Cas de la FSECG**

Réalisé par :
AIT CHIKH Smail

Devant le jury composé de :

ARHAB SAMIR	Président	MAA	UMMTO
HADJOU Abdelaziz	Rapporteur	MAA	UMMTO
BELHOCINE Hamid	Examineur	MAA	UMMTO

2023/2024

Remerciements

J'ai le devoir et le plaisir de témoigner ma reconnaissance à tous ceux qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, ou qui en ont soutenu l'effort par des conseils et des encouragements toujours les bienvenus.

Je tiens à exprimer ma gratitude et mes plus vifs remerciements à : M^r HADJOU Abdelaziz pour son suivie, ses précieux conseils et ses orientations tout au long de ce travail.

A Tout le personnel de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion et spécialement Mme LARAS (service du personnel) Pour leur aide précieuse et la documentation fournie durant toute la période de mon stage. A l'ensemble de nos professeurs de l'UMMTO ainsi que le personnel administratif pour leur disponibilité et leurs services.

Un grand merci.

Dédicace

Je dédie ce travail à mes très chères parents Chabane et Karima qui m'ont toujours soutenu et qui n'ont jamais cessé de m'encourager pour accomplir ce travail.

A mon très cher frère et sœur, Aghilas et Louisa qui ont contribué à leur manière dans la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier énormément et à exprimer ma profonde gratitude à mon encadreur M^r Hadjou Abdelaziz, d'avoir dirigé et suivi de près cette étude, « M^{me} Laras, veuillez recevoir, l'expression de ma respectueuse considération et ma profonde admiration pour toutes vos qualités scientifiques et humaines ».

Mes chères amis en particulier Amazigh , Boudjema, Lahlou, Ilyas, Smayli et Warda qui ont tant donné pour l'achèvement de ce travail.

Enfin, Ma profonde reconnaissance s'adresse à tous les enseignants de la faculté des sciences économiques de gestion et des sciences commerciales, qui ont assuré notre formation durant les cinq années d'études, et tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin pour réaliser ce travail.

Liste des tableaux

Tableau 1 : La répartition de l'effectif par genre	48
Tableau 2 : Expérience professionnelle	51
Tableau 3 : Evaluation du niveau de satisfaction vis-à-vis du système de rémunération actuel.	52
Tableau 4 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'équité salariale.	52
Tableau 5 : La répartition selon la connaissance des critères utilisés pour déterminer les augmentations salariales et les promotions dans le secteur.....	53
Tableau 6 : La prise en compte l'ancienneté et la performance dans le système de rémunération actuel	53
Tableau 7 : L'impact de ces problèmes sur la motivation et la performance au travail.....	55
Tableau 8 : Les aspects du système de rémunération actuel trouvés particulièrement efficaces	58

Figure 1 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération	10
Figure 2 : Les onze critères d'un système de rémunération	14
Figure 3 : La pyramide de rémunération	18
Figure 4 : Evolution de la masse salariale	30
Figure 5 : Le processus d'élaboration de la grille des salaires	36
Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon le genre	48
Figure 7 : La répartition de l'effectif selon l'âge	49
Figure 8 : Présentation du niveau d'instruction du personnel	50
Figure 9 : Les principaux problèmes du système de rémunération actuel	54
Figure 10 : Changements dans le système de rémunération actuel	55
Figure 11 : la mise en place d'un système de rémunération basé sur la performance individuelle.....	56
Figure 12 : Les meilleures pratiques à adopter pour améliorer le système de rémunération dans la fonction publique algérienne.....	57

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Système de rémunération : fondements conceptuels	3
Introduction	3
Section 01 : Aspects généraux	4
Section 02 : Le système de rémunération.....	9
Section 03 : Les principes de la rémunération	20
Conclusion.....	23
Chapitre II : Système de rémunération de la fonction publique.....	23
Introduction	23
Section 01 : La fonction publique : statut et place de la rémunération	24
Section 02 : La masse salariale	28
Section 03 : la grille de salaire	34
Conclusion.....	38
Chapitre III : Les enjeux du système de la rémunération et perspectives	40
Introduction	40
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	41
Section 02 : présentation de l'enquête.....	47
Section 03 : Interprétation des résultats.	48
Conclusion générale	60
Bibliographies	61
Annexes.....	62
Table des matières.....	63

Introduction Générale

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui fortement mobilisée pour accompagner les mutations de l'économie et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, la motivation l'aménagement des temps, des conditions du travail et de sécurité, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales, sont devenus des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations. La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble de ces domaines au service de développement humain et de la performance de l'organisation.

Basant sur la fonction RH. Elle se définit par la fonction stratégique qui vise à planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Elle assure le bon fonctionnement du personnel. Elle gère différentes politiques : le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération et la gestion des avantages sociaux.

La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur avec ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat du travail : le salarié perçoit un Salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail.

L'administration publique est un ensemble d'organismes d'Etat, qui se traduit par un regroupement des moyens humain, des moyens financiers et des moyens matériels, afin d'exercer une activité économique en produisant des services non marchands dans le but de réaliser un intérêt général.

Elle se compose de différentes fonctions, telles que : la fonction financière, la fonction approvisionnement, la fonction recherche et développement, la fonction ressources humaines etc.

Le système de rémunération au sein de la fonction publique est un élément fondamental de la gestion des ressources humaines dans tout pays. En Algérie, comme ailleurs, il joue un rôle crucial non seulement dans l'attraction et la rétention des talents, mais aussi dans la motivation et la satisfaction des employés publics. La fonction publique, étant le principal employeur dans le pays, représente un pilier essentiel pour le bon fonctionnement de l'État et la fourniture de services publics de

qualité. Cependant, ce système fait face à de nombreux défis et enjeux qui nécessitent une attention particulière et des réformes adaptées.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser le système de rémunération au sein de la fonction publique algérienne, en mettant en lumière les enjeux actuels et les perspectives d'amélioration. Cette analyse se concentre sur les différents éléments qui composent la rémunération des fonctionnaires, les mécanismes de détermination des salaires, les avantages et les inconvénients des pratiques actuelles, ainsi que les réformes potentielles pour un système plus efficace et équitable.

Problématique : Quelles sont les perspectives et les enjeux de la rémunération au niveau de la fonction publique ?

Pour structurer cette étude, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Le système de rémunération actuel dans la fonction publique algérienne est perçu comme insuffisant par les fonctionnaires.
- **Hypothèse 2** : Les réformes récentes ou en cours de discussion peuvent améliorer la satisfaction des fonctionnaires et l'efficacité du service public.
- **Hypothèse 3** : L'ancienneté joue un rôle trop prédominant dans la détermination des salaires, au détriment de la performance individuelle et collective.

Méthodologie :

Pour la réalisation de notre travail, nous avons mobilisé la méthodologie de recherche axée sur :

- Le questionnaire qui est une liste de questions posées en vue d'une enquête.

Structure du travail :

Notre travail est structuré autour de trois chapitres

Le premier chapitre porte sur les fondements conceptuels du système de la rémunération en général.

Le deuxième chapitre assemble le système de la rémunération de la fonction publique

Et enfin le troisième discute des :

- De la présentation de la faculté FSECG
- La présentation et l'intérêt de l'enquête.
- Les enjeux et perspectives de la rémunération au sein de la FSECG.

Chapitre I

**Systeme de
rémunération :
fondements
conceptuels**

Introduction

La rémunération est actuellement un moyen le plus répondu à l'attraction, conservation et à la motivation des talents. Elle est également importante pour les employés, car elle leur permet de satisfaire leurs besoins primaires (besoins physiologiques) et à ceux de leurs familles, de se sentir valorisés et au final, elle incite à fournir une surcapacité dans leur travail.

Dans ce premier chapitre, nous allons voir la définition de la rémunération, l'historique de la rémunération, les fondements de la rémunération les différents types de rémunération existants, les composantes de la rémunération,

Section 01 : Aspects généraux**1. Définition de la rémunération****1.1. Précision du vocabulaire salaire et rémunération**

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle. En effet, la notion de la rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération. Autrement dit, la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux.

Selon Thévenet, Dejoux et A. Bender, « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »¹

La rémunération peut être définie comme l'ensemble des compensations financières et non financières que reçoit un salarié en contrepartie de son travail au sein d'une entreprise. Elle peut inclure le salaire de base, des primes, des avantages sociaux tels que des assurances maladie ou des congés payés, des plans de retraite, des actions et d'autres formes de récompenses financières ou en nature.²

¹ Thévenet. B, Dejoux. C., E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

²J.M.Peretti, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

L'expérience, les compétences et les responsabilités du salarié sont souvent des éléments qui influencent la rémunération, ainsi que les pratiques de rémunération en vigueur dans le domaine d'activité et dans l'organisation elle-même. Il est possible de la négocier lors de l'embauche ou de la réviser régulièrement en fonction des résultats ou de l'expérience du salarié.

2. Bref historique de la rémunération

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés³. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, la fixation du salaire dans la plupart des pays industrialisés, administrait par l'offre et la demande. Cependant, en raison des crises économiques et du renforcement du pouvoir syndical, il était inévitable de concevoir une politique salariale qui prend une autre dimension à l'aide de différents objectifs, dont les principaux sont :

1. Identification et classification des éléments clés de rémunération.
2. Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération.
3. Élaboration et mise en œuvre des critères adaptés afin de prendre des décisions et d'intégrer des éléments d'une politique de rémunération.

L'utilisation du terme salaire, venu de latin SALARIUM, à l'origine (ration de sel) puis (somme donnée aux soldats pour acheter du sel)⁴.

Dans les années 1950, l'idée taylorienne basant sur du temps et l'analyse du travail, était le facteur de différenciation de la rémunération. Cette forme de la rémunération était réglementée en France, aux Etat Unis et dans la plus part des pays (des lois conventionnelles)⁵.

³Compoy E, Maclouf, Gestion des ressources humaines, Ed, Pearson Education, paris, 2008.

⁴ AKOUN Andre et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469

⁵ PERRITI Jean Marie, Tous DRH, 2eme édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.

Au cours des années d'après-guerres, l'État et les partenaires sociaux ont pris l'initiative de mettre en place des avantages sociaux (fidélisation) en plus du salaire de base. L'objectif principal est de fidéliser les ouvriers.

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

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

Jusqu'aux années 1980, les entreprises accordaient principalement une rémunération en fonction du poste ou de la fonction occupée. Selon les enquêtes menées par Hewitt, environ 80 % de la rémunération était basée sur des critères collectifs, tandis que la personnalisation ne représentait qu'environ 20 %. L'individu était évalué en fonction de sa compétence, mesurée par des critères tels que l'ancienneté, les qualifications ou les diplômes, qui en France avaient une influence deux à trois fois plus importante que dans d'autres pays.

Dans les années 1990, les politiques de rémunération doivent tenir compte de l'impact de la restructuration et de la dynamique du marché du travail. La restructuration implique des réorganisations et des réductions d'effectifs qui persistent au sein des organisations. Ainsi, elle exige une réévaluation et un élargissement de rémunération pour chaque poste. Les entreprises optent également pour une rémunération basée sur la performance future, en prenant en considération les compétences nécessaires à long terme. En effet, « la rémunération des compétences est adaptée à un style de management participatif. Elle fonctionne bien dans les organisations dans lesquelles le travail est hautement interdépendant et/ou en voie d'évolution rapide»⁶.

Il est à noter qu'au cours des tarentes glorieuses, l'économie est marquée par une forte augmentation de la production et du profil, il n'y a eu aucune difficulté à accorder les augmentations générales. Il existe une importante lacune dans ce genre d'entreprise, en particulier en ce qui concerne la motivation des employés. Le salaire du travailleur est identifié en fonction du nombre d'heures de travail accomplies.

⁶PERRITI Jean Marie, op- cit, P 269.

Cependant, dans sa véritable conception, le travail consiste en une combinaison des heures passées et de l'effort fourni lors d'exécution des tâches.

3. La détermination de la rémunération

La détermination de la rémunération dans chaque secteur, branche et domaine est complexe et dépend de divers facteurs spécifiques à chaque industrie. Voici une analyse approfondie de certains de ces éléments clés :

3.1. Secteur

Dans chaque secteur économique, la rémunération est influencée par des variables distinctes, telles que :

- Compétences spécialisées :

Les compétences recherchées dans un secteur donné peuvent varier. Par exemple, le secteur technologique valorise souvent les compétences en programmation et en développement de logiciels.

- Exigences éducatives :

Certains secteurs exigent des niveaux spécifiques d'éducation ou de formation. Par exemple, le secteur médical requiert généralement des diplômes avancés et une spécialisation.

- Demande du marché:

La demande de main-d'œuvre dans un secteur particulier peut influencer les salaires. Les secteurs en forte croissance ou confrontés à une pénurie de compétences peuvent offrir des salaires plus élevés pour attirer les talents.

3.2. Branche

À l'intérieur de chaque secteur, différentes branches peuvent avoir des exigences et des dynamiques de rémunération distinctes :

- **Spécialisations professionnelles** : Certaines branches peuvent nécessiter des compétences spécialisées. Par exemple, dans le secteur de la finance, les analystes financiers peuvent avoir des rémunérations différentes de celles des conseillers en investissement.
- **Taille de l'entreprise** : La taille de l'entreprise peut également jouer un rôle. Les grandes entreprises ont souvent des budgets de rémunération plus importants que les petites entreprises et peuvent offrir des avantages supplémentaires.
- **Localisation géographique** : Les différences de coût de la vie entre les régions peuvent influencer les salaires. Par exemple, les emplois dans les grandes villes peuvent offrir des salaires plus élevés pour compenser le coût de la vie plus élevé.

3.3. Domaine

Dans chaque branche, différents domaines d'expertise peuvent avoir des niveaux de rémunération distincts :

- **Niveau d'expérience** : Les salaires peuvent varier en fonction de l'expérience professionnelle. Les postes de niveau débutant ont tendance à offrir des salaires inférieurs par rapport à ceux des postes de niveau senior.
- **Performance individuelle**: Les entreprises peuvent récompenser la performance individuelle par le biais de primes, de commissions ou d'autres incitations financières.
- **Évolution du marché**: Les changements dans l'industrie, tels que l'introduction de nouvelles technologies ou l'évolution des réglementations, peuvent également avoir un impact sur la rémunération.

En conclusion, la détermination de la rémunération dans chaque secteur, branche et domaine est un processus multifactoriel qui prend en compte des éléments spécifiques à chaque industrie, ainsi que des considérations telles que les compétences, l'éducation, la demande du marché et la performance individuelle.

Section 02 : Le système de rémunération**1. Les caractéristiques du système de rémunération**

Un système de rémunération performant repose sur un ample de caractéristiques. Ces caractéristiques doivent être passées en revue par la fonction RH et la direction générale.⁷

Un bon système de rémunération nécessite d'être :

- **Un système de rémunération lié à la stratégie**

Un système de rémunération joue un rôle primordial dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Dans cette optique, il est nécessaire de le réviser afin de s'adapter constamment à un environnement changeant. Il doit encourager la concrétisation des objectifs de l'entreprise, plutôt que de représenter un obstacle. Il doit aussi être en accord avec les valeurs et la culture de l'entreprise.

- **Un système de rémunération fédérateur**

La mise en place d'un système de rémunération peut aussi donner une mesure collective aux résultats obtenus et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les dispositifs périphériques tels que la participation, l'intérêt, le Plan Epargne Entreprise PEE... visent à renforcer cette sensation de responsabilité collective.

- **Un système de rémunération partagé**

La fonction des ressources humaines a pour responsabilité de définir le cadre global du système de rémunération, de concevoir les outils de gestion et de fournir aux managers les informations indispensables pour prendre des décisions.

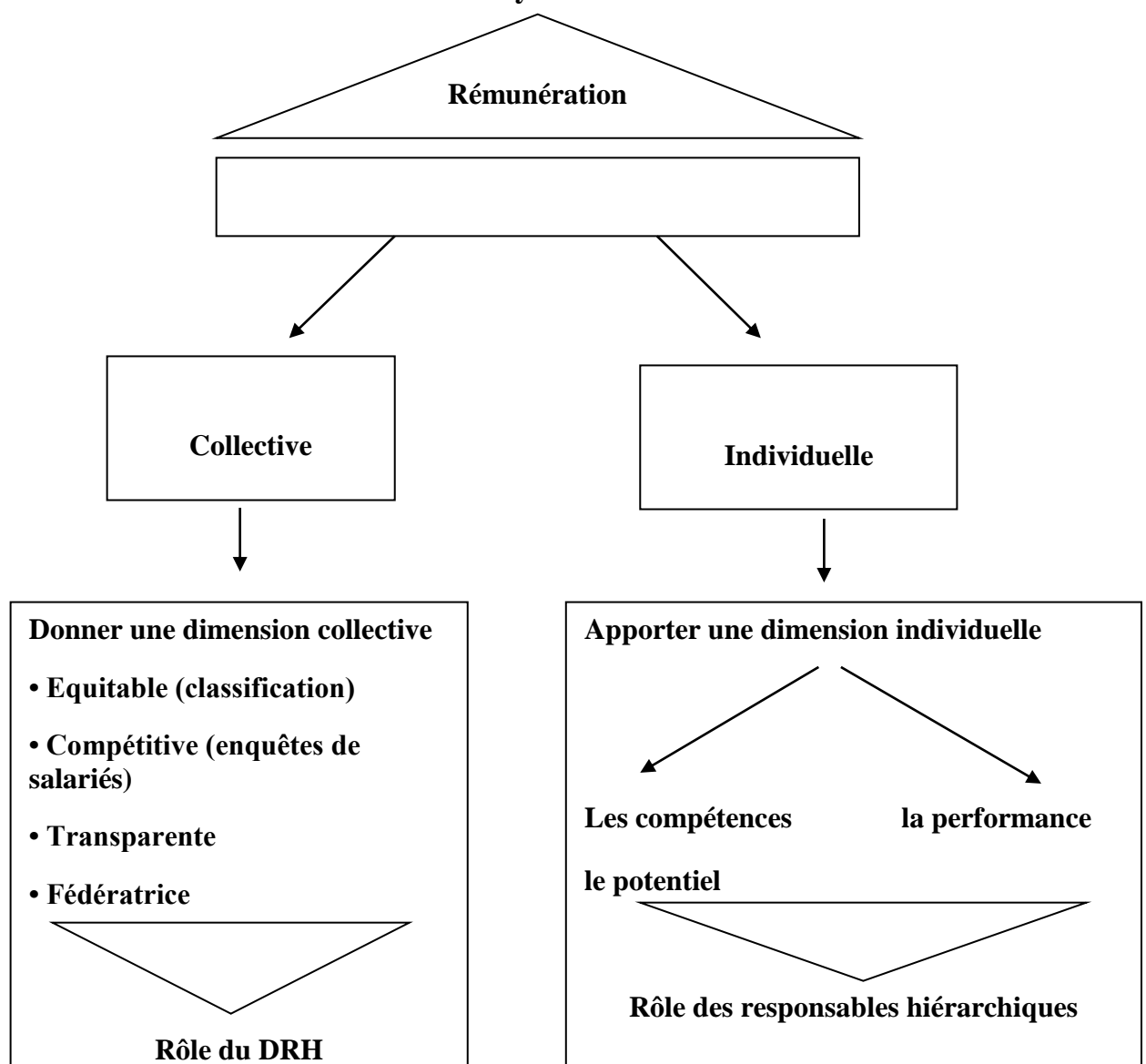
Les managers ont la responsabilité de jouer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs employés.

⁷ Annick Cohen, «Toute la fonction ressources humaines» Ed, Dunod, Paris, P300.

- Un système de rémunération motivant

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

Figure 1 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération



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

- **Un système de rémunération globale**

Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est important d'aborder la rémunération au travail des distincts éléments qui constituent le revenu que le salarié tire à la fin de son exécution des tâches. La mise en place d'un livret individuel qui démontre annuellement tous les éléments de rémunération « perçus » par le salarié que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un employé.

- **Un système de rémunération contrôlé**

Le poste de dépenses le plus crucial dans la plupart des entreprises est la masse salariale. La fonction des ressources humaines a pour responsabilité de surveiller l'évolution de la masse salariale en relation avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, d'analyser les éléments qui contribuent à son accroissement (augmentation des effectifs, effet de report, etc.).

- **Un système de rémunération transparent**

La plupart des entreprises ne garantissent pas une transparence totale sur les salaires, mais il est possible de discuter des grilles de salaire et des règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. La hiérarchie doit comprendre toute politique de rémunération pour faciliter son adhésion et être clairement exposée aux employés. Il est également nécessaire qu'elle soit dans une certaine continuité.

- **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.⁸

⁸ANNICK COHEN- HAEGEL, OP. CIT, p 306.

- **Un système de rémunération équitable**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation.

La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

La DRH bâtir des grilles de salaires qui auront pour objectifs de :

- Donner des règles de gestion avec un mini/ médian/ maxi « théoriques » par niveau d'emploi.
- Mettre en place des règles de progression.
- Détecter et gérer les anomalies.

Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous.⁹

- **Un système de rémunération flexible :**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc. La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses

⁹ANNICK COHEN-HAEGEL, toute fonctionressources humaines, Ed Dunod, Paris, 2010, p300.

coûts sociaux à sa situation économique. On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque : la motivation individuelle.¹⁰

- ✓ Le perfectionnement individuel et collectif
- ✓ L'esprit d'équipe
- ✓ L'atteinte des objectifs
- ✓ L'implication sur les enjeux de l'entreprise
- ✓ La flexibilité
- ✓ L'ajustement

- **Un système de rémunération compétitive :**

L'objectif de l'entreprise est de déterminer les médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe afin de favoriser l'attraction, la motivation et la rétention des compétences nécessaires. Pour réaliser cette étude, la direction des ressources humaines peut se baser sur les résultats d'enquêtes de salaires réalisées régulièrement par différents organismes. La comparaison avec le marché externe ne signifie pas nécessairement la rémunération des salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner en dessous du marché pour certains de ses métiers, ce qui fait partie de sa politique de rémunération.

En général, ces enquêtes fournissent les niveaux de rémunération observés pour un métier spécifique dans un domaine d'activité.

Le positionnement est difficile en raison de la nature même de cette enquête. Il n'est pas toujours facile de comparer les analyses. Les descriptions d'emploi et de qualification sont fréquemment trop succinctes. Souvent, les études se restreignent au salaire mensuel seul, sans tenir compte des avantages supplémentaires qui peuvent s'ajouter, tels que l'intéressement, les primes, les bonus etc.

En règle générale, elles ne tiennent pas compte des situations locales ou régionales qui peuvent avoir un impact significatif sur le marché du travail dans un lieu donné. Il y a aussi des études plus générales. On peut remarquer l'étude de rémunération chez Cegos (une entreprise française spécialisée dans la formation professionnelle

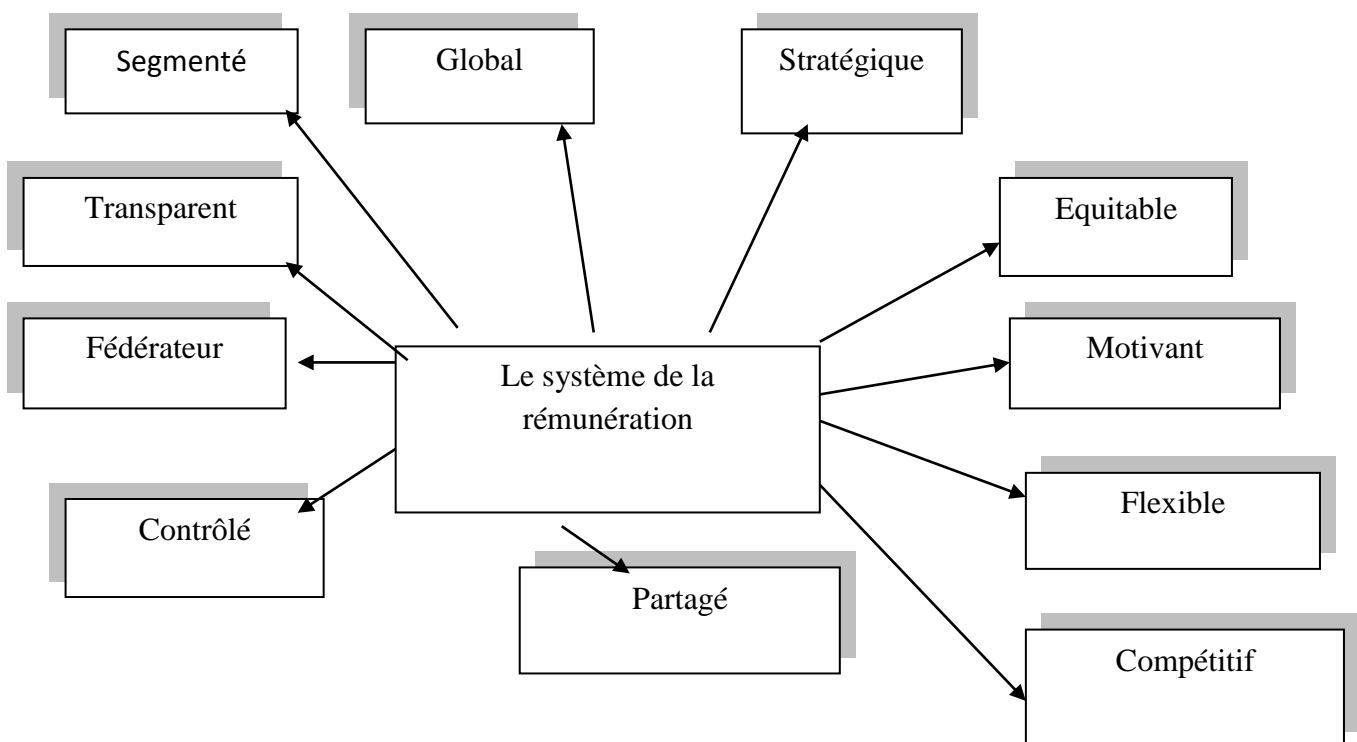
¹⁰ANNICK COHEN- HAEGEL, OP. CIT, p 306.

continue). L'état du marché des salaires des cadres est présenté. Les niveaux de salaires observés sont présentés sous différentes perspectives afin de faciliter une analyse en fonction des divers critères de gestion :

- ✓ L'âge
- ✓ La qualification (formation initiale)
- ✓ Le niveau de responsabilité

Une analyse des politiques de rémunération : l'augmentation des salaires et la rémunération variable complètent la description des niveaux de salaires. Elle se rapporte soit au marché national, englobant tous les secteurs d'activité, soit aux principaux secteurs professionnels tels que la métallurgie, l'ingénierie et les bureaux d'études, l'industrie et les services.

Figure 2 : Les onze critères d'un système de rémunération



Source : moi-même en se référant aux critères d'un système de rémunération avancés par ANNICK. C, Op.cit. Page 276-285.

2. Les composantes de la rémunération :

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Les composantes peuvent être collectives, catégorielles ou individuelles. Elles peuvent être prévues par la loi, la convention collective, l'accord d'entreprise ou accordée discrétionnairement par l'entreprise. Elles peuvent être fixes ou variables, monétaires ou non monétaires, versées immédiatement ou différées.

2.1. La rémunération directe

Englobe tous les versements en espèces et en nature, ainsi que les bénéfices provenant d'autres formes de rémunération comme l'incitation et l'intéressement.

La rémunération directe se compose d'une partie fixe et une partie variable :

En ce qui concerne la partie fixe, il s'agit du salaire minimum.

Le salaire fixe implique de payer un montant fixe en échange d'un travail accompli, selon la formule « à travail égal, salaire égal ».

En ce qui concerne la partie variable :

Lorsque nous sommes classés à court terme, nous bénéficions des : primes de performance, la participation aux bénéfices, les primes de commission et le partage des gains de productivité.

Si l'on est classé à long terme, on peut bénéficier de : l'option d'acheter des actions, des primes en espèces à long terme, etc.

2.1.1. Le salaire de qualification

Cette part fixe s'identifie souvent au salaire de base et de complément individuel, les augmentations individuelles de ce salaire de qualification, par nature irréversibles et cumulatives, suivant les entreprises, de paramètres très divers : le niveau du poste, la capacité prouvée du titulaire, son potentiel, son âge, son ancienneté...

2.1.2. Le salaire de performance ou bonus

Elle implique la mise en place préalable d'un système d'appréciation de la performance, système géré par la hiérarchie directe, cette part est réversible liée à la performance de la personne (individualisation).

2.1.3. Diverses primes

Fixes ou variables, individuelles ou collectives, elles sont liées à la fonction, à l'organisation du travail, à la personne, à l'établissement, la variable prime n'est pas d'une grande utilité dans la mise en œuvre d'une politique de rémunération et la tendance actuelle est plutôt de les simplifier.

2.2. La rémunération indirecte

« La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait considérable lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Cela dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisations ». ¹¹

En effet, La rémunération indirecte joue un rôle essentiel dans une stratégie de rémunération. Elle présente un fort attrait lorsqu'un postulant doit faire un choix entre différents postes. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les dépenses liées à l'installation et à la gestion de tels avantages, car ils peuvent engendrer des dépenses financières considérables pour l'entreprise.

2.2.1. Les périphériques légaux

Ils concernent également le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achat d'actions « stock options » c'est périphériques sont distribués en termes monétaires parfois de façon différée « participation », et sont le plus souvent de nature collective, ils ne constituent pas un salaire bénéficiant d'un régime fiscal particulière.

¹¹LAËTITIA lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5 eme édition, paris, 2011, p 75

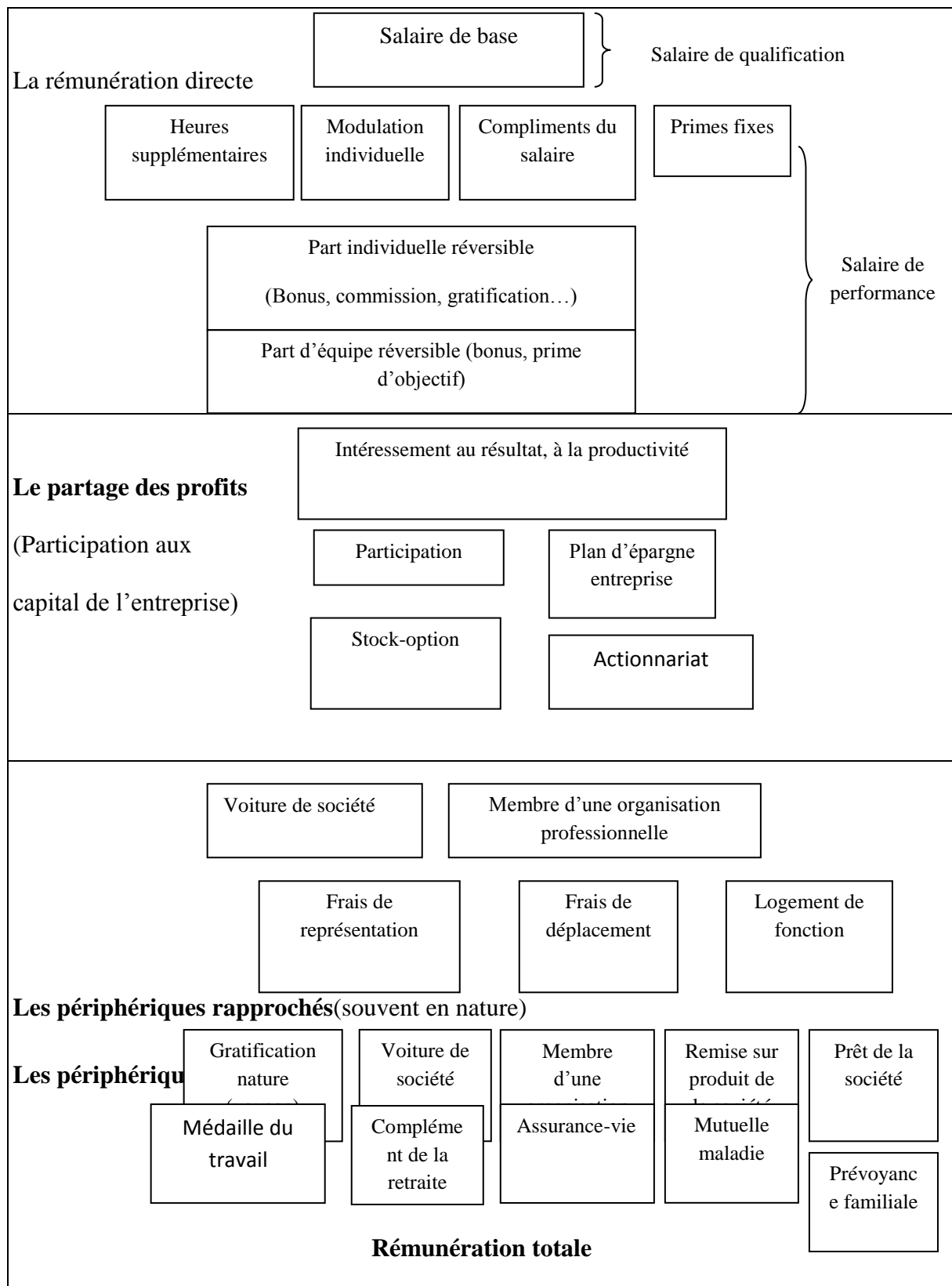
2.2.2 Les périphériques sélectifs

Ils correspondent 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 difficile de les chiffrer avec précision et leur équivalence fiscale fait également problème, si bien que leur utilisation est rarement systématique.

2.2.3 Les périphériques statutaires

Ils constituent le quatrième niveau de la pyramide, ils correspondent aux avantages acquis : prévoyance et épargne-retraite, complément de retraite, assurance-vie, ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse.

Figure 3 : La pyramide de rémunération



Source : Peretti-J-M, « Gestion Des Ressources Humaines » Ed ,vuibert,Paris,2008 ,P113 .

Nous comprenons à travers cette pyramide que le système de rémunération se compose de quatre rubriques, d'abord, la rémunération directe qui représente un salaire de qualification s'identifiant souvent au salaire de base, un salaire de performance, une composante liée à la performance de la personne -individualisation -, et diverses primes individuelles ou collectives liées à la fonction et à l'organisation de travail. Ensuite, les périphériques légaux concernant le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achats. Puis, les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. Enfin, les périphériques statutaires correspondant aux avantages acquis.

2.3. Le salaire de performance ou au mérite (variable)

Chaque organisation avant qu'elle pense à mettre en place un système de rémunération, elle doit d'abord choisir celui qu'il lui convient et celui qui convient à sa stratégie financière tracé, dans ce qui suit la classification des différents systèmes de rémunérations à savoir , le système de salaire fixe , le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation, le salaire lié à la tâche ou à la pièce, etc.¹²

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'établissement public, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier. De nombreux établissements publics tendent à renforcer la partie variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'établissement public. C'est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année à une autre: l'évolution de la rémunération ne peut pas d'avantage être garantie.¹³

¹²M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

¹³L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282

Section 03 : Les principes de la rémunération**1. Les fondements de la rémunération**

Les fondements de la rémunération se traduisent par les principes, les critères et les valeurs sur lesquels les organisations reposent leurs décisions en matière d'avantage financiers et non financiers en faveur de ses employés en échange de leur effort fourni.

En combinant ces fondements qui suivent, l'organisation peut établir une politique de rémunération adéquate afin d'attirer le personnel, les motiver et les fidéliser.

1.1. La valeur du travail

La rémunération a tendance d'être liée à la valeur perçue du travail exécuté, fondée sur le savoir-faire et le savoir-être, l'expérience et l'implication dans l'organisation.

1.2. L'offre et la demande

Le marché du travail est un facteur à ne pas négliger, car il influence la rémunération.

Les talents rares ou en vigoureuse demande sont les mieux rémunérés. Au moment où l'offre de main d'œuvre équivaut à la demande de main d'œuvre, on parle d'équilibre sur le marché du travail. A cet équilibre les salaires sont habituellement stables et l'employé et l'employeur ont les opportunités équitables de négocier des conditions d'emploi. Lorsque la demande de main d'œuvre dépasse l'offre crée la pénurie de compétences, ce qui engendre l'augmentation des salaires afin d'avoir un résultat à la recherche des meilleures compétences et le pouvoir de négociation des salaires serait en faveur absolue des salariés. Ce qui est un principe fondamental de l'économie du marché du travail.

1.3. L'équité interne

Les employés de la même organisation se retrouvent régulièrement dans une situation ou un sentiment de curiosité les préoccupe. Une sensation d'injustice exprimé ou vécu fait recours au désir d'une transparence dans la rémunération. L'équité interne fait référence à la perception de la justice de l'équité dans la distribution des salaires. Prenons l'exemple de l'employé qui estime que son salaire est juste par rapport à celui qui occupe le poste similaire ou équivalent. L'équité interne est un facteur important pour inciter à la motivation et à la satisfaction des employés, ainsi que pour éviter toutes les formes de conflit, de démotivation et les tensions au sein de l'organisation.

1.4. L'équité externe

De même, tous les employés se comparent les salaires et les avantages offerts par leur organisation à ceux que offrent les autres entreprises du même secteur d'activité ou du marché du travail en général. Leur objectif se résume par l'assurance sur la compétitivité et l'attractivité de la rémunération établie par leur organisation si elle répond parfaitement aux exigences des normes du marché.

1.5. Récompenses et avantages complémentaires

Cette catégorie englobe les bénéfices qui ne sont pas systématiquement accessibles à tous les employés de l'entreprise. Les règles concernant l'octroi de ces avantages varient considérablement d'une entreprise à l'autre. Quelques sociétés n'ont pas établi les critères d'attribution. Les avantages sont attribués de façon plutôt subjective, habituellement en fonction de la demande d'un collaborateur ou en fonction des usages.

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

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

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

- Automobile
- voiture de société ;
- chauffeur ;
- téléphone dans la voiture ;
- emplacement de parking réservé ;
- possibilité de rachat à la société d'une voiture de société à un prix inférieur au marché.
- Voyages
- vol en première classe ;
- déplacements en vacances payés par l'entreprise ;
- voyages accompagnés par le conjoint.¹⁴

La rémunération est le salaire de base plus les avantages sociaux.

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

- **Le salaire de base**

Est défini comme le montant minimum convenu entre l'employeur et l'employé pour la rémunération du travail effectué, excluant les primes, les heures supplémentaires ou d'autres avantages. Il constitue le salaire fondamental qui sert de référence pour les paiements réguliers. Cette définition est basée sur des travaux de référence dans le domaine de la gestion des ressources humaines.¹⁵

¹⁴J.M.Peritti. Ressourceshumaines. 14^{ème} Ed. P(338).

¹⁵Dessler, G. (2017). Human Resource Management (15th ed.). Pearson.

Nous procédons à la définition de quelques concepts des avantages sociaux :

- **Cotisation sociales :¹⁶**

Les cotisations sociales sont l'ensemble des charges forfaitaires, ou proportionnelles au salaire, supportées par l'employeur et par le salarié et servant à financer les divers dispositifs et organismes publics chargés de la protection sociale : Sécurité sociale (assurance maladie, retraite), accidents du travail, allocations familiales, chômage, retraite complémentaire, mutuelle, etc.

Les cotisations sociales s'élèvent à 15 % réparties en parts égales (7,5 %) entre les assurances sociales et la retraite. Elles sont calculées sur la base du revenu annuel imposable ou à défaut du chiffre d'affaire, entre : 216 000 DZD minimum, 4 320 000 DZD maximum.

- **Les congés payés**

Ils sont, des périodes dans lesquelles le salarié cesse de travailler temporairement, mais tout en continuant à recevoir son salaire habituel. En général ces congés sont accordés par l'employeur conformément au code du travail du pays concerné.

- **La prise en charge des frais de transport**

Un employé peut être susceptible aux déplacements réguliers, ces derniers sont mesurés commençant du lieu de résidence jusqu'au centre du travail. Et ces frais seront automatiquement inclus dans la rémunération de l'employé.

Conclusion

Pour conclure, la bonne maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système équitable qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'établissement public hospitalier afin de trouver un équilibre interne et externe, et

¹⁶ Site web : <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/cotisations-sociales>.

répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des employés et l'évaluation et le suivi de la performance des personnels médicaux afin de promouvoir la richesse de l'établissement public.

Chapitre II

Systeme de la rémunération de la fonction publique

Introduction

Il existe un ensemble de lois sous forme de décret qui gèrent la fonction publique. Il s'agit d'instructions de commandement sur les différentes composantes de la fonction publique, telles que les droits et obligations du fonctionnaire, organisation et déroulement de la carrière, positions statutaires et mobilité des fonctionnaires, régime disciplinaire et classification-rémunération etc.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons voir la définition de la fonction publique et ses structures, la notion du fonctionnaire, l'explication du contenu selon chapitre de rémunération dans le statut de la fonction publique, la masse salariale et la grille des salaires.

Section 01 : La fonction publique : statut et place de la rémunération¹⁷**1. Définition de la fonction publique**

La fonction publique est une expression née dans les années 40. Elle fait référence à l'ensemble des postes de différents secteurs et des employés travaillant pour le gouvernement ou les administrations publiques. Ces divers secteurs sont : l'éducation, la santé, les services sociaux et l'administration gouvernementale. En tant que système elle a pour objectif de fournir des services non marchands afin de satisfaire les besoins collectifs de la société.

Il existe deux structures composant la fonction publique, l'une est la structure ouverte, l'autre est la structure fermée.

1.1. La fonction publique de structure ouverte

Dans ce type de structure, le recrutement se fait sur la base du mérite et de la compétence. Les postes sont disponibles pour tous ceux qui répondent parfaitement aux exigences de la fiche de poste, qu'ils soient fonctionnaires ou non. La politique de recrutement est généralement transparente et compétitive, favorisant l'accès équitable aux opportunités d'emploi dans la fonction publique.

1.2. La fonction publique de structure fermée

Dans ce type de structure, l'accès aux postes de la fonction publique est limité aux fonctionnaires ou à un groupe restreint de personnes déjà employées dans le secteur public. Les promotions et les avancements de carrière sont souvent basés sur l'ancienneté ou d'autres critères internes plutôt que sur le mérite ou la compétence. Cette approche peut parfois conduire à un manque de diversité et d'innovation, ainsi qu'à des lacunes en matière de performance et d'efficacité.

¹⁷ Ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique

2. La notion fonctionnaire

2.1. Première définition

Est fonctionnaire l'agent qui, nommé dans un emploi public, a été titulaire dans un grade de la hiérarchie administrative. La titularisation est l'acte par lequel le fonctionnaire est confirmé dans son grade.

2.2. Deuxième définition

Un fonctionnaire est un salarié, qui occupe un poste au sein d'une institution publique. Désigné titulaire dans un grade hiérarchique au sein de cette administration.

3. Le statut de la fonction publique

Dans notre pays qui est l'Algérie, le statut de la fonction publique est dirigé par différentes lois et réglementations. La fonction publique algérienne est réputée pour son système de concours d'accès et de garanties d'emploi pour les fonctionnaires sont également encadrés par la législation en vigueur, avec des dispositions concernant les conditions de travail, les avantages sociaux et les procédures disciplinaires.

4. La rémunération selon les distinctes lois du statut de la fonction publique

Dans notre pays, la rémunération des fonctionnaires est gérée par des différentes lois et décrets du statut de la fonction publique. Dans le statut de la fonction publique, nous trouverons l'énoncé sur la rémunération de l'article 114 jusqu'à l'article 127 qui se situent dans le cinquième titre du chapitre 7 intitulé : les distinctions honorifiques et les récompenses.

Ces articles décrivent le système de rémunération et de promotion des fonctionnaires au sein d'une administration publique ou d'une institution algérienne. Voici une explication de chaque article :

Le premier article établit que les groupes de fonctionnaires définis par l'article 8 de l'ordonnance sont divisés en catégories correspondant aux différents niveaux de

qualification. Chaque catégorie comprend des échelons, représentant l'avancement du fonctionnaire dans son grade, et chaque échelon est associé à un indice reflétant l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire.

Ces groupes de fonctionnaires se classifient comme suit :

Groupe A : Ce groupe englobe les fonctionnaires qui possèdent les qualifications nécessaires pour exercer des activités de conception, de recherche, d'études ou tout autre niveau de qualification similaire. Ce sont généralement des postes nécessitant un haut niveau d'expertise et de créativité.

Groupe B : Les fonctionnaires classés dans ce groupe ont les qualifications requises pour des activités d'application. Ces postes impliquent souvent l'application de connaissances ou de directives établies dans des domaines spécifiques, mais peut-être moins de responsabilités conceptuelles que dans le groupe A.

Groupe C : Ce groupe comprend les fonctionnaires ayant les qualifications nécessaires pour des activités de maîtrise. Ces postes impliquent généralement une gestion de tâches et de responsabilités plus importantes que dans les groupes précédents, mais peut-être moins de nécessité de conception ou de recherche.

Groupe D : Les fonctionnaires de ce groupe ont les qualifications requises pour des activités d'exécution. Il s'agit souvent de postes opérationnels ou de soutien, impliquant l'exécution de tâches spécifiques selon des directives établies, avec peut-être moins de prise de décision autonome.

Un autre article précise que les catégories, échelons et indices constituent la grille indiciaire des traitements des fonctionnaires. Les détails tels que le nombre de catégories, les seuils minimaux et maximaux de chaque catégorie, le nombre d'échelons et les règles d'avancement sont fixés par voie réglementaire.

Y a celui qui indique que certains grades du groupe "A" peuvent être classés dans des subdivisions hors catégorie en raison du haut niveau de qualification requis. Ces subdivisions ont également des échelons et des indices, comme défini dans les articles précédents.

Lorsqu'un statut particulier ne prévoit pas de possibilité de promotion pour un fonctionnaire appartenant à un corps à grade unique, une bonification indiciaire peut lui être accordée, conformément aux règles établies par la réglementation.

Les statuts particuliers définissent le classement catégoriel de chaque grade, ce qui établit la position de chaque grade dans la hiérarchie des catégories.

Cette disposition stipule que la rémunération des fonctionnaires comprend le traitement de base, les primes et indemnités, ainsi que d'autres prestations à caractère familial conformes à la réglementation en vigueur.

Le fonctionnaire est rémunéré par l'institution ou l'administration publique où il exerce effectivement ses fonctions, quelle que soit sa position hiérarchique.

Le traitement de base correspond à l'indice minimal de la catégorie et rémunère les obligations statutaires du fonctionnaire.

Le traitement est déterminé en ajoutant à l'indice minimal du grade l'indice correspondant à l'échelon occupé, le tout multiplié par la valeur du point indiciaire.

La valeur du point indiciaire et les critères déterminant son évolution sont fixés par décret.

Les indemnités rémunèrent les sujétions particulières liées à certaines activités ou aux conditions de travail spécifiques, tandis que les primes visent à stimuler le rendement et la performance des fonctionnaires.

En plus de la rémunération de base, les fonctionnaires peuvent bénéficier d'indemnités compensatrices pour les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions.

Toute prime ou indemnité est établie par décret, ce qui définit les modalités de leur octroi.

Section 02 : La masse salariale

Chaque organisation se préoccupe principalement de sa santé financière. Les organisations utilisent le calcul de la masse salariale mensuelle de leurs employés pour se situer et anticiper d'éventuels changements en matière de dépenses ou de rétributions en faveur de leurs employés.

1. Définition de la masse salariale

¹⁸La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et cotisations sociales « salariées » c'est-à-dire supportées par les salariés eux-mêmes) et les charges sociales patronales qu'elle supporte.

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

Selon PERETTI. JM : « Montant figurant dans les comptes annuelle sous la rubrique frais de personnel ». La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, primes et ratifications indemnités et divers avantages dont les salariés bénéficient en contrepartie à leur contribution et du travail accompli.

2. La masse salariale du secteur public

Elle concerne les administrations publiques et les établissements publics qu'ils soient de nature industrielle ou commerciale et concerne les salariés permanents seulement, ceci en prenant en compte des structures constantes d'effectif distribué par catégorie socioprofessionnelle, ce qui sous-entend que la masse salariale dont il est question représente une charge de fonctionnement fixe dans le budget de l'état. La masse salariale est aussi approchée par différentes manières complémentaires, on citera : L'approche du technicien de la paie, ce dernier doit se soumettre au respect des

¹⁸J.Taieb La masse salariale page 6

règles et normes du code général des impôts et de la sécurité sociale pour définir la somme annuelle des éléments du salaire concernés par ces prélèvements et établir les différents imprimés considérés comme étant obligatoires. L'approche du comptable, il s'agit de la rubrique 63 nommée « frais du personnel » du plan comptable qui correspond à la masse salariale comptable. L'approche du gestionnaire, dans ce cas, la masse salariale désigne l'ensemble des salaires (somme des rémunérations et charges sociales) versés par l'employeur pendant une période déterminée (mois, trimestre, années...), dans le but de servir de référence pour la gestion budgétaire et la négociation des salaires.

3. Typologie de la masse salariale

Dans ce point nous allons présenter les différentes typologies de la masse salariale qui sont comme suit¹⁹:

3.1. La masse salariale totale (MST)

Elle inclut toute la rémunération directe ainsi que les frais patronaux et salariaux associés à celle-ci. Il existe une grande variété de charges, telles que la sécurité sociale, la retraite complémentaire, l'assurance chômage, la construction d'un logement, la taxe d'apprentissage, ainsi que les salaires et les frais de transport, entre autres.

3.2. La masse salariale fiscale (MSF)

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

3.3. La masse salariale versée aux salariés (MVS)

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

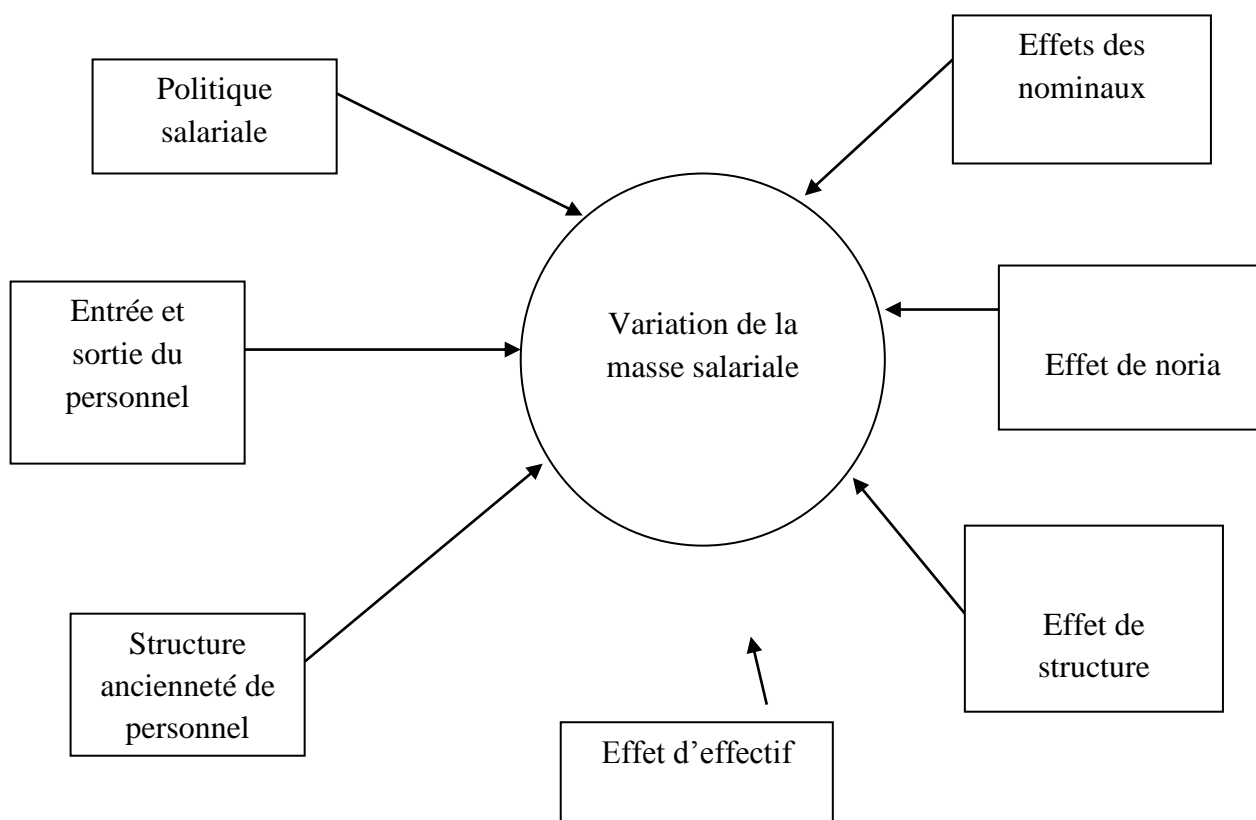
¹⁹ J.Taieb, op-cit page 7

4. Les facteurs d'évolution de la masse salariale

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

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

Figure 4 : Evolution de la masse salariale



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

4.1. L'évolution de la rémunération

La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

- **Les augmentations générales**

Les augmentations générales s'appliquent à tous les employés de l'entreprise, avec pour objectif de maintenir l'amélioration du pouvoir d'achat. Des augmentations catégorielles existent également, c'est-à-dire des augmentations attribuées à un groupe d'agents.

- **Les augmentations individuelles**

Elles s'impliquent sans modification de fonction (glissement). Dans les domaines de développement de chaque fonction, il est possible d'accorder des augmentations à une partie plus ou moins importante du personnel.

Selon les organisations, les augmentations au mérite, indépendamment de toute promotion, représentent une part très variable de la masse salariale (allant de 0 à 3c/o par an).

- **L'ancienneté**

On observe ici une évolution de la rémunération en raison de l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou de l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté (vieillessement). Il est possible que cela se manifeste par une variation du salaire minimum conventionnel ; ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

- **Les promotions**

Le salaire peut être directement affecté par les promotions liées à la technicité. Toutefois, un agent qui se trouve dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut, pendant la période d'apprentissage du

poste, maintenir la même rémunération. En effet, les niveaux de rémunération des postes de différents niveaux hiérarchiques se superposent souvent.

4.2. L'évolution en masse et en niveau

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

- **L'évolution en niveau**

Elle correspond au taux d'évolution de la rémunération instantanée d'un individu ou d'un groupe de personnes entre deux dates spécifiques. Cette mesure est toujours effectuée de décembre à décembre, le niveau d'évolution n'est pas pris en compte entre les deux dates de mesure. On obtient l'effet niveau en comparant le montant total des rémunérations mensuelles au salaire de base de décembre. Effectivement, le montant total des salaires mensuels correspond à ce qui est versé en décembre de l'année prévue, car chaque salaires est en réalité distribués du mois de son octroi jusqu'à la fin de l'année : une augmentation accordée en juin augmente le salaire de base jusqu'en décembre.

- **L'évolution en masse**

Son équivalent correspond au taux de croissance annuelle de la masse salariale d'une personne ou d'un groupe de personnes sur deux périodes données. En général, on étudie l'évolution en masse d'une année à l'autre, mais elle peut différer de l'évolution en niveau. La disparité réside dans la date de mise en œuvre de l'augmentation. L'effet de masse est obtenu en divisant le cumul pondéré des enveloppes mensuelles par le salaire de base de l'année N. Le cumul pondéré des enveloppes mensuelles représente le coût total des augmentations individuelles restant jusqu'à la fin de l'année.

5. La gestion de la masse salariale

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

-Des décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de report ;

-Des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de références : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

5.1. L'effet de noria

Le phénomène appelé Noria traditionnel se manifeste par une diminution de la masse salariale, avec un effectif constant, qui s'explique par le remplacement d'un ancien collaborateur par un jeune, dont la rémunération est nettement inférieure à celle du premier. Au sein d'un service ou d'une section, malgré le maintien de l'effectif et des augmentations générales, il est possible de constater une diminution de la masse salariale totale.

5.2. L'effet de la structure

Le changement de la répartition de la population entre les différentes catégories pendant chaque période analysée entraîne une évolution de la masse salariale. Lorsque le niveau moyen de qualification augmente dans les entreprises, l'effet de structure peut entraîner une augmentation significative de la masse salariale.

5.3. L'effet de l'effectif

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

5.4. L'effet (GVT)

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

Section 03 : la grille de salaire²⁰

La grille de salaires est une représentation de la classification des salaires octroyés par un établissement public à son personnel, selon les critères qui sont généralement l'ancienneté, le niveau de responsabilité, le statut du salarié etc. La grille de salaires reflète la politique salariale de l'établissement et constitue un outil fort de sa culture, pour marquer sa transparence et son équité. Une grille de salaires n'est pas obligatoire, mais l'établissement public doit respecter la loi (salaire minimum) ou les minimums imposés par la convention collective, le cas échéant. Pour construire une grille de salaires cohérente, l'établissement public peut valider la moyenne des rémunérations versées sur son secteur et dans sa région, via des statistiques fournies par les cabinets de ressources humaines ou sa fédération de professionnels.²¹

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

1. Définition et enjeux de la grille des salaires

Également nommé « grille de rémunération », une grille de salaire est un tableau qui reprend la classification des salaires attribués par la fonction publique.²²

En général, on prend en compte des critères tels que l'ancienneté, le niveau de responsabilité ou encore le statut du salarié. En ce qui concerne la législation, elle n'est pas obligatoire, mais la fonction publique est tenue de se conformer à la loi (le salaire minimum) ou, si nécessaire, aux minimums imposés par la convention collective. Deux cas de figure existent :

Il est possible que l'employeur établisse sa propre grille de rémunération ou qu'il utilise celle qui est établie dans la convention collective. Si cette situation est plus bénéfique pour les employés, l'employeur est tenu de mettre en œuvre la grille prévue.

²⁰

²¹ GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2009.

²² Voir annexe N° 2 Décret présidentiel N° 23-54

Il existe de nombreux enjeux importants liés à cet outil RH, tels que l'amélioration du recrutement et de la fidélisation, la liaison entre la performance et la rémunération, l'objectivité des évolutions salariales et l'amélioration des parcours des employés. À première vue très technique, cette approche s'inscrit, en filigrane, dans la problématique de l'éthique et de la transparence. La mise en place et la communication restent donc des sujets essentiels à discuter.

Cet outil sert à répartir les rémunérations de chaque salarié. Il se présente sous la forme d'un tableau qui présente la rémunération de tous les métiers d'une organisation.

Il s'agit d'un document simple et pertinent qui établit les salaires à payer de manière équitable en fonction du poste occupé, des compétences acquises et de l'ancienneté.

2. L'utilité de la grille des salaires

L'objectif de la création d'une grille de rémunération est d'atteindre les objectifs.

La grille des salaires offre des avantages à la fois aux employeurs et aux employés. Cet outil permet de mettre en place une échelle de rémunération applicable dans des différents systèmes.

De l'avis de l'employeur, la grille des salaires offre la possibilité de maintenir une politique salariale logique, juste, claire, juste et compréhensible, ce qui correspond parfaitement aux principes de la rémunération, et ce dans le but :

- De réduire les conflits et les situations d'injustice entre les employés.
- D'éviter les rémunérations aléatoires ou les cas de favoritisme.

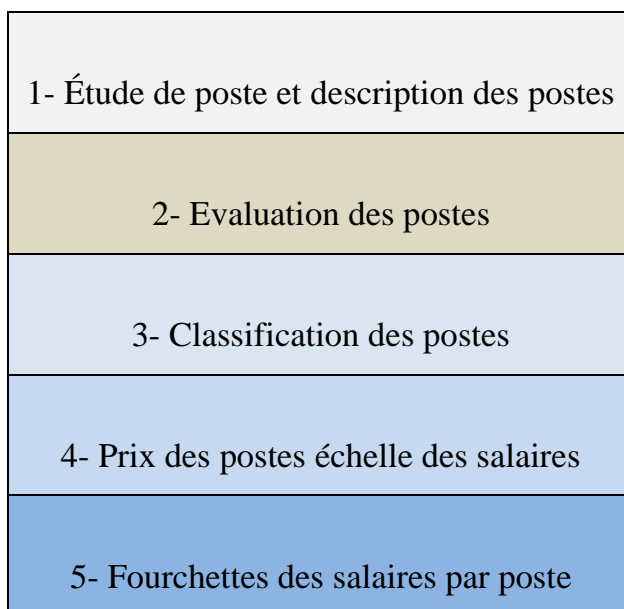
Du point de vue du salarié, la grille de rémunération lui offre la possibilité d'avoir une idée claire et chiffrée de son revenu lors d'un entretien d'embauche et de mieux comprendre les différences de salaire entre chaque profil de poste (la masse salariale).

3. Les étapes d'élaboration de la grille des salaires

L'élaboration d'une échelle de salaires reposant sur une opération effective de qualifications constitue un préalable à la gestion de rémunération :

Elle implique la mise en place dans l'organisation des échelonnements satisfaisants des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations.

Figure 5 : Le processus d'élaboration de la grille des salaires



Source : Peretti .J.M. « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 15^{ème}, Paris, 2008. Page 122.

4. Les différentes méthodes d'évaluation

Il existe deux grandes catégories de méthodes d'évaluation des emplois : La méthode analytique et la méthode globale :

4.1. La méthode analytique

Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, on peut citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode

d'autonomie (E. Jacques) Et la méthode dite du niveau de décision (F. Patterson). La méthode Hay a été mise au point aux Etats-Unis.

4.2. La méthode globale

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

5. Le lien entre la rémunération, la masse salariale et la grille de salaires :

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

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

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

Conclusion

En conclusion, opter pour une politique de rémunération dans un établissement public constitue un outil déterminant pour instaurer un climat social sain et apaisé. Grâce à une rémunération juste et transparente, elle se révèle aussi un véritable levier stratégique au service de la performance et l'attractivité de l'établissement.

Chapitre III

Les enjeux du système de rémunération et perspectives

Introduction

Dans le but d'identifier l'ensemble des enjeux de la rémunération au sein de la fonction publique, spécifiquement à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion et apporter des perspectives avantageuses pour le personnel. Nous avons mené une enquête à l'aide d'un questionnaire enrichissant composé de cinq sections comme suit : en premier lieu, la section informations démographiques, en second lieu la section système de rémunération actuel, ensuite la section enjeux du système de rémunération, puis la section perspectives et améliorations et en dernier nous avons des questions générales.

La présente partie sera organisée en trois sections à savoir :

- Présentation de la faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Présentation de l'enquête.
- Interprétation des résultats.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1. Bref historique

Créée en 1977 sous forme de Centre Universitaire conformément au décret exécutif n° 17-77 du 20 juin 1977 portant création du (C.U.T.O.) dont le premier centre fut réalisé dans l'ex-asile de vieillards d'Oued-Aissi. En 1978, le lycée de Hasnaoua a été converti en annexe du campus d'OuedAissi. Le (C.U.T.O.) avait alors démarré avec 05 départements : département des Sciences Exactes, Département de Biologie, Département des Sciences Juridiques et Administratives, Département de Langue et Littérature Arabes, Département des Sciences Économiques créé en 1978-1979, érigé par la suite en Institut, avec un nombre d'étudiants qui était de 490 et 27 enseignants. En 1984, le (C.U.T.O.) a connu un éclatement en 09 Instituts nationaux d'enseignement supérieur (I.N.E.S.) qui sont : I.N.E.S. des Sciences Juridiques et Administratives, I.N.E.S. d'Agronomie, I.N.E.S. de Biologie, I.N.E.S. de Langue et Littérature Arabes, I.N.E.S. de Génie Civil, I.N.E.S. des Sciences Économiques, I.N.E.S. des Sciences Médicales, I.N.E.S. d'électrotechnique, I.N.E.S. d'Informatique en 1989, le (C.U.T.O.) a été relevé au rang d'Université conformément au décret exécutif n° 89-139 du 01 aout 1989 avec un ensemble de 09 instituts et 05 départements Actuellement, l'[U.M.M.TO](#) compte 56 830 étudiants repartis sur 09 facultés et 02 instituts qui s'étalent sur 04 Campus (Hasnaoua I, Hasnaoua II, Boukhalfa et Tamda).

2- OFFRE DE FORMATION A L'UMMTO :

L'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou est répartie en neuf (09) Facultés et deux (02) instituts qui sont :

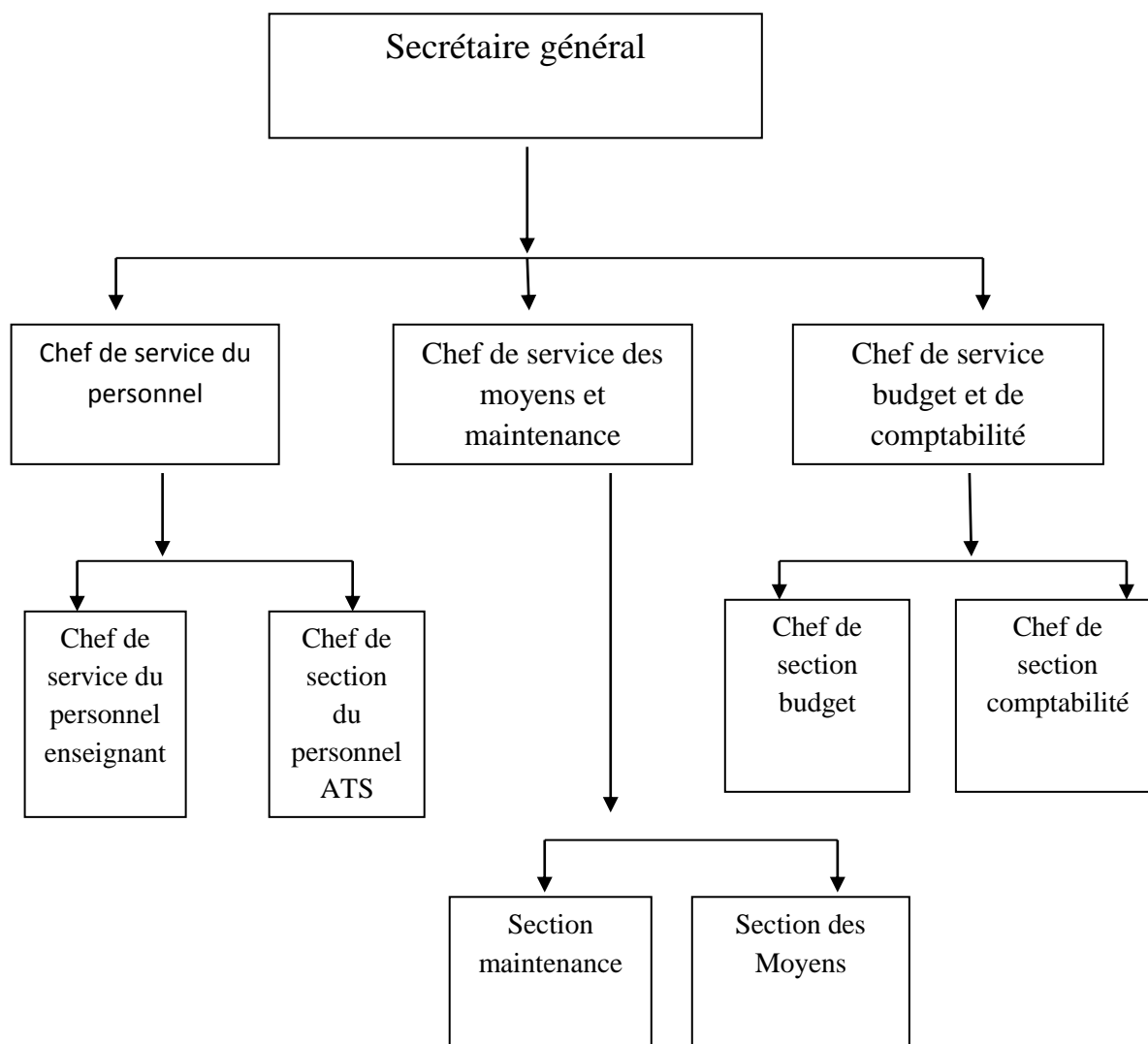
- Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales (FSEGC) Faculté des Sciences Agronomiques et Biologiques (FSAB)
- Facultés des Lettres et des Langues (FLL)
- Faculté de Droit et Sciences Politiques (FDSP)
- Faculté des Sciences (FS)
- Faculté du Génie de Construction (FGC)
- Faculté du Génie Electrique et Informatique (FGEI)

- Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FSHS)
- Faculté de Médecine (FM)
- Institut des Sciences Financière et Comptabilité (ISFC)
- Institut des Sciences Appliquée et Technologie (ISAT)

En plus des Sciences Médicales, l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, offre des formations dans onze (11) domaines d'enseignement suivants : Sciences et Technologie, Sciences de la Matière, Architecture Urbanisme et métiers de la ville, Sciences de la Nature et de la Vie, Mathématiques Informatique, Sciences de la Terre et de l'Univers, Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales, Droit et Sciences Politiques, Humaines et sociales, Lettres et Langues étrangères, Sciences Langue et Littérature Arabe, Langue et Littérature Amazighes.

2. Organigramme de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion UMMTO

3. Organigramme du service administratif



Source : Documents internes de la Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion.

4. Présentation du service administratif ²³

1) Le Secrétaire général est chargé

- De préparer le projet de plan de gestion des ressources humaines de la faculté et d'en assurer l'exécution ;
- D'assurer la gestion des carrières des personnels de la faculté ;
- De préparer le projet de budget de la faculté d'en assurer l'exécution ;
- De promouvoir avec les structures concernées au rectorat les activités scientifiques, culturelles et sportives au profit des étudiants ;
- D'assurer la gestion des moyens meubles et immeubles de la faculté et de veiller à leur entretien et à leur maintenance ;
- D'assurer la mise en œuvre du plan de sûreté interne de la faculté ;
- Le Secrétaire général de la faculté, auquel est rattaché le bureau de sûreté interne, comprend :
 - Le service des personnels ;
 - Le service du budget et de la comptabilité ;
 - Le service de l'animation, scientifique, culturelle et sportive ;
 - Le service des moyens et la maintenance

2) Le Service personnels est comprend

- La section des personnels enseignants ;
- La section des personnels administratifs, techniques et de service.

3) Le service du budget et de la comptabilité comprend

- La section du budget ;
- La section de la comptabilité.

²³ Documents interne de la fsecgumtmo

4) Le service des moyens et de la maintenance comprend :

- La section des moyens ;
- La section de la maintenance.

5) Service de Scolarité :

- Le service des études et de la scolarité a pour mission d'assurer les actes de gestion administrative depuis l'arrivée de l'étudiant à l'université (inscription) à son départ dans la vie professionnelle (délivrance des diplômes).
- Le service des études et de la scolarité, vous accueille et vous renseigne pour toutes vos démarches administratives:
- Pré-inscriptions: fiche d'accueil, validation d'études, admission préalable des étudiants étrangers;
- inscriptions et réinscriptions administratives;
- délivrance de la carte étudiant;
- demande de transfert de dossier universitaire;
- demande de régime spécial d'études ;
- édition d'attestation de réussite et de diplôme

Section 02 : présentation de l'enquête

Dans cette section nous procédons à représentation de l'enquête obtenue sur le terrain, Nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des fonctionnaires ATS au sein de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

1. Présentation de l'enquête sur le terrain

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous guident à une démonstration des enjeux et perspectives du système de rémunération. La méthode retenue pour cette étude est l'approche quantitative auprès de la FSECG, en mobilisant le questionnaire comme outil de collecte de données.

2. Objectif général de l'enquête

Cette étude a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ « quelles perspectives à adopter pour le système de rémunération des fonctionnaires ? », en analysant le système et la politique de rémunération de l'organisme et son effet sur les fonctionnaires au sein de la FSECG.

3. La méthodologie de recherche

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 15 questions sur la rémunération actuelle et les propositions d'amélioration. Nous avons adressé ces questions à l'ensemble du personnel en touchant l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. La taille de notre échantillon est de 20 salariés, par ce que nous avons consacré notre échantillon sur la FSECG.

Par ce questionnaire :

- Nous avons collecté des renseignements sur les fonctionnaires ATS tout en gardant l'anonymat de chacun d'eux ;
- Nous avons interrogé les fonctionnaires sur le système de rémunération et ses enjeux ;

Chapitre 3 Les enjeux du système de la rémunération et perspectives

- En dernier lieu, nous avons traité principalement les améliorations suggérées et jugées en même temps primordiales pour le bon fonctionnement de l'emploi.

La politique de rémunération de la FSECG diffère d'une catégorie à une autre. Notre échantillon touche une catégorie socioprofessionnelle, qui est : les ATS.

Section 03 : Interprétation des résultats.

Cette partie sera consacrée à la représentation et à l'interprétation des résultats obtenus sur le terrain. Ensuite, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par le questionnaire auprès des ATS.

1. Données démographiques :

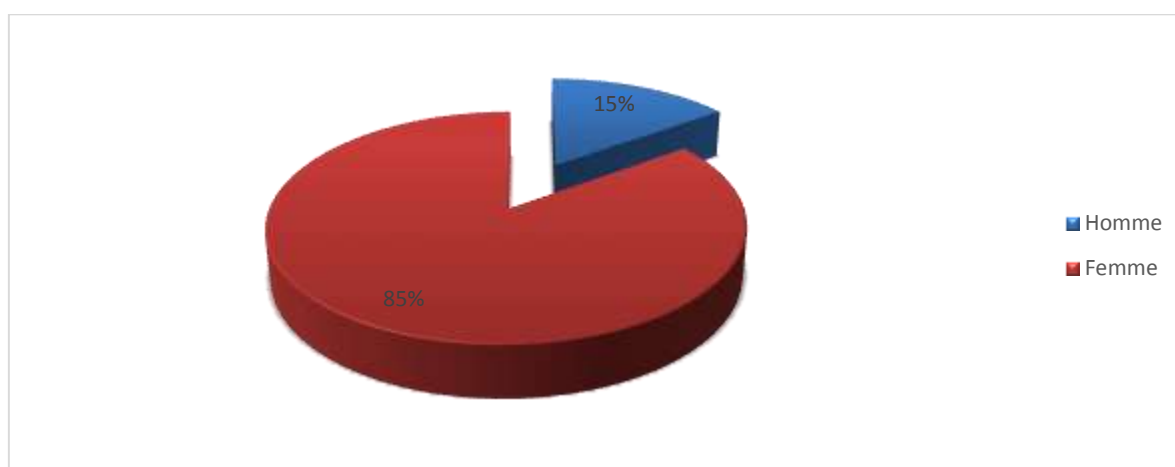
C'est l'ensemble des données qui concerne le genre de sexe (Homme ou femme) des travailleurs au sein de l'organisme.

Tableau 1 : La répartition de l'effectif par genre

Genre	Nombre	Pourcentage
Homme	3	15%
Femme	17	85%
Total	20	100%

Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon le genre

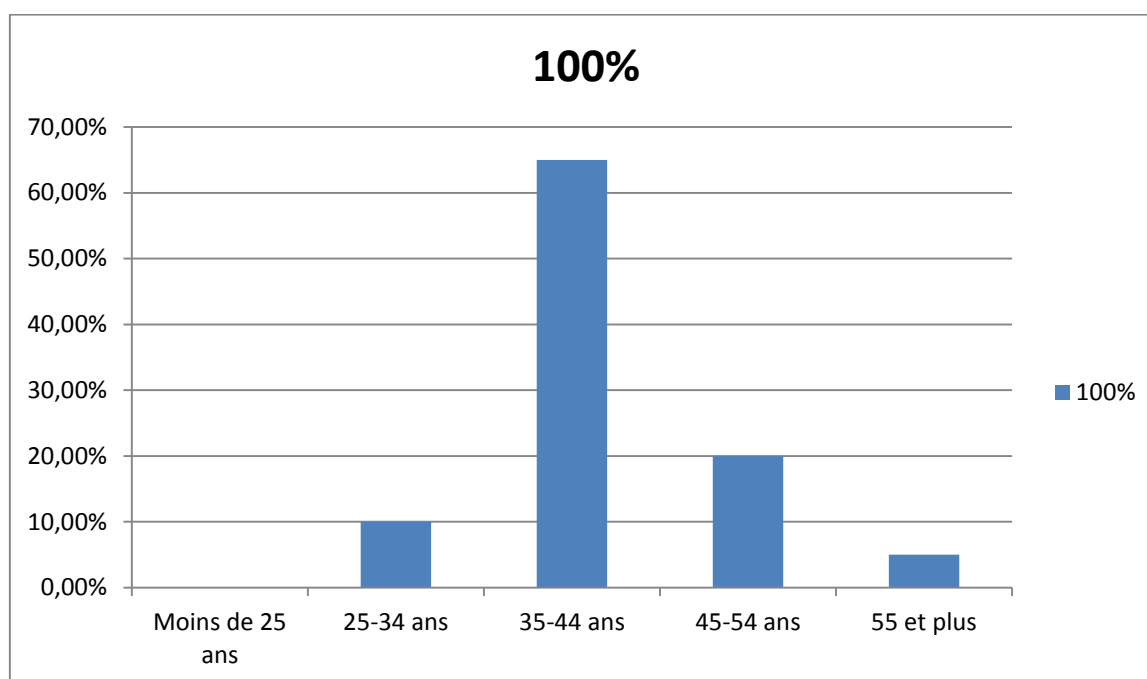


Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

A partir du tableau n°01, et en référence au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la part du personnel féminin dans l'effectif est élevée. Cela montre que la population salariale de la FSECG est constituée majoritairement de femme. L'organisme emploie beaucoup plus les femmes pour ses activités.

Figure 7 : La répartition de l'effectif selon l'âge



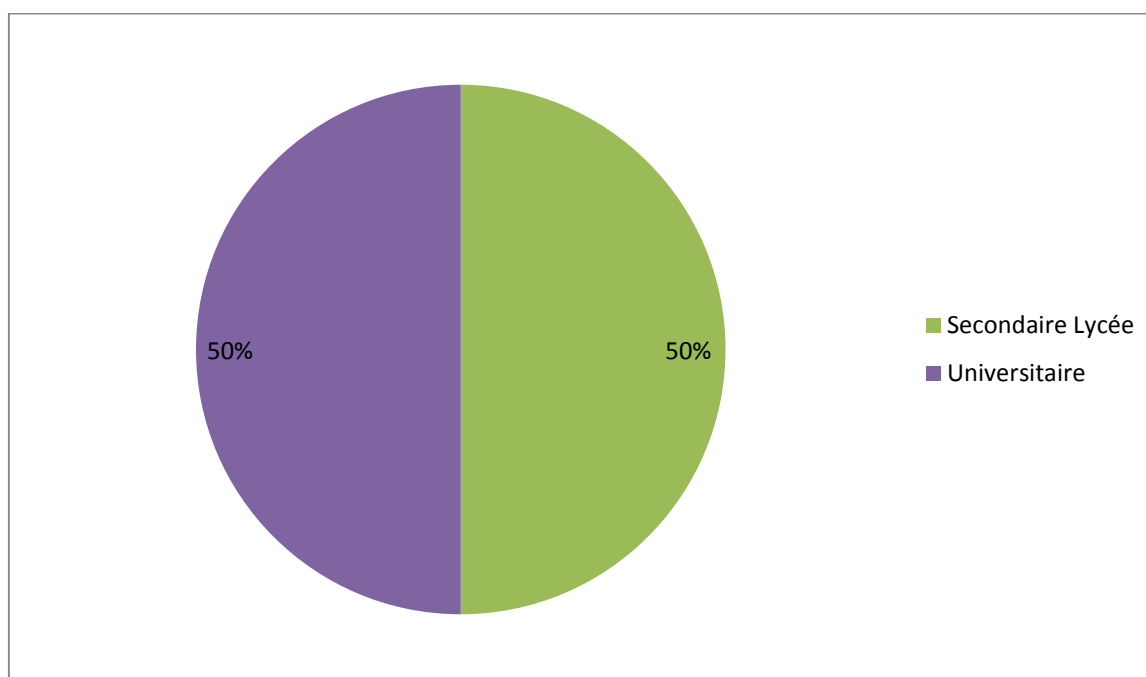
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

Les résultats obtenus relatifs à l'âge du personnel indiquent que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 35 à 44 ans avec un pourcentage de 65%, suivie de la catégorie d'âge entre 45-55 avec un pourcentage de 20%. La catégorie allant de 55 ans ou plus est représentée avec un total de 5%. L'avant dernière catégorie qui va de 25 ans à 34 ans avec un pourcentage de 10%. Enfin, la dernière catégorie d'âge de moins de 25 ans représente 0%. Ceci montre que la majorité de l'effectif de la FSECG est moyennement âgée. Lors des recrutements, la priorité est dirigée vers une catégorie de salariés jeunes et qualifiées capable de refléter

une image dynamique. D'autre part, une catégorie de salariés âgés caractérise une expérience professionnelle permettant de doter l'organisation des clés de réussite. Ces compétences sont donc recrutées depuis bien longtemps, cependant l'organisme devrait penser à rajeunir sa pyramide des âges, afin de capitaliser son capital expérience en interne en recrutant une main d'œuvre plus jeune et dynamique qui saura accomplir les tâches demandées.

Figure 8 : Présentation du niveau d'instruction du personnel



Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire

Selon le graphe ci-dessous, nous remarquons que les personnes interrogées sont un niveau d'instruction secondaire niveau terminal avec un pourcentage de 50%, de même pour la catégorie qui ont un niveau universitaire avec un pourcentage de 50%.

Tableau 2 : Expérience professionnelle

L'expérience	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	1	5%
5-10 ans	7	35%
11-20 ans	8	40%
Plus de 20 ans	4	20%

Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

De l'examen du tableau N°02, nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté qui va de 11 à 20 ans avec un pourcentage de 40% suivie par ceux qui ont une ancienneté entre 5 à 10ans avec un pourcentage de 35%, et 20% pour ceux qui ont une ancienneté de plus de 20 ans, et enfin 5% pour ceux qui ont une ancienneté de moins de 5ans.

Nous déduisons que la majorité de l'effectif ATS qui travaille à la FSECG ont entre 5 ans à 20 ans d'ancienneté dans la FSECG. Cela signifie que l'organisme sollicite des moyens ou des politiques qui incitent à la fidélisation des salariés et les amène à cumuler des années d'expérience. Pour cela l'ancienneté est une source de motivations à la fonction publique.

2. Système de rémunération actuel

Tableau 3 : Evaluation du niveau de satisfaction vis-à-vis du système de rémunération actuel.

Niveau de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Très insatisfait	4	0%
Insatisfait	5	50%
Neutre	3	25%
Satisfait	5	25%
Très satisfait	3	0%

Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

D'après ce tableau, nous pouvons constater qu'une partie des fonctionnaires ATS de la FSECG ne sont pas satisfaits par le système de rémunération actuel et elle représente 50%, contre à ceux qui sont satisfait par le système de rémunération actuel sont à 25%. Ceux qui ont pris le juste milieu neutre sont à 25%.

Tableau 4 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'équité salariale.

	Oui	Non
Equité salariale	6	14
Pourcentage	30%	70%

Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la totalité des salariés ne sont pas satisfaits du fondement de rémunération qui se définit par l'équité salariale interne conçue et mise en œuvre par l'organisme. Cette majorité représente un pourcentage de 70 %. Nous déduisons que l'équité salariale est un élément très important.

Tableau 5 : La répartition selon la connaissance des critères utilisés pour déterminer les augmentations salariales et les promotions dans le secteur.

	Oui	Non
La connaissance des critères d'augmentation des salaires	20	0
Pourcentage	100%	0%

Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

A travers ce tableau, nous venons de voir que la totalité du personnel ont conscience des critères utilisés pour déterminer les augmentations salariales et la promotion dans le secteur.

Tableau 6 : La prise en compte l'ancienneté et la performance dans le système de rémunération actuel

	Oui	Non
La prise en compte de l'ancienneté et de la performance dans le système de rémunération actuel	5	15
Pourcentage	5%	75%

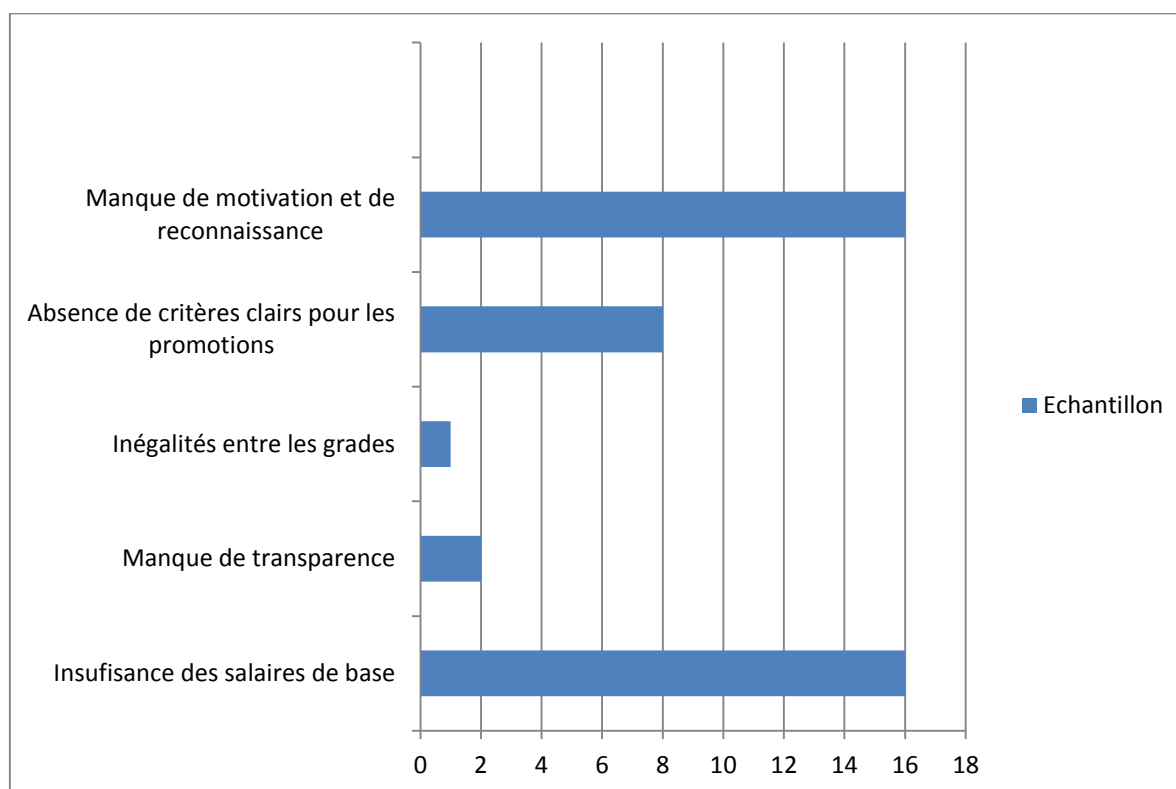
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

Selon les réponses de cet échantillon, nous constatons que 75% du personnel ont déclaré que l'ancienneté et la performance ne sont pas prises en compte dans le système de rémunération actuel des fonctionnaires, cette déclaration. L'autre partie qui représente 25% de l'échantillon a approuvé la confirmation de l'impact de l'ancienneté et de la performance sur la rémunération.

3. Enjeux du système de rémunération

Figure 9 : Les principaux problèmes du système de rémunération actuel



Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

A travers ce graphe représenté en barres, tout en sachant qu'il y avait la possibilité du choix multiple, nous constatons que le problème de manque de motivation et de reconnaissance et l'insuffisance du salaire de base avaient pris le dessus avec 80% équivaut à 16 fonctionnaires sur 20.

Tableau 7 : L'impact de ces problèmes sur la motivation et la performance au travail

L'impact de ces problèmes sur la motivation et la performance au travail	Nombre	Pourcentage
Très négativement	5	25%
Négativement	10	50%
Neutre	5	25%
Très positivement	0	0
Positivement	0	0

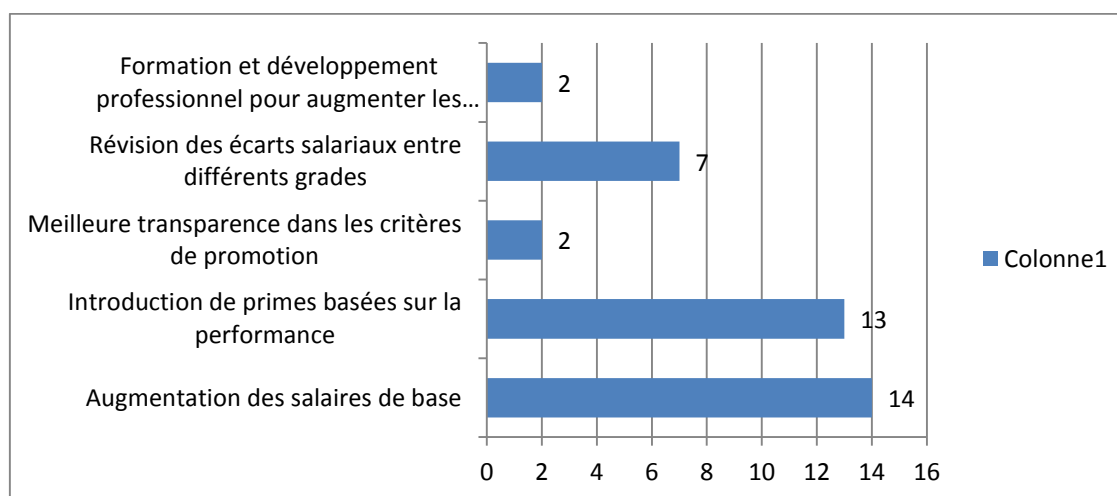
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

Ce tableau nous indique que ces problèmes cités auparavant, impacte négativement la motivation et la performance au travail avec un taux de 50%, et 25% des fonctionnaires ont déclaré qu'ils impactent très négativement la performance et une partie qui ce qui pourra engendrer des conflits au travail et le laisser faire des tâches quotidiennes.

4. Perspectives et améliorations

Figure 10 : Changements dans le système de rémunération actuel

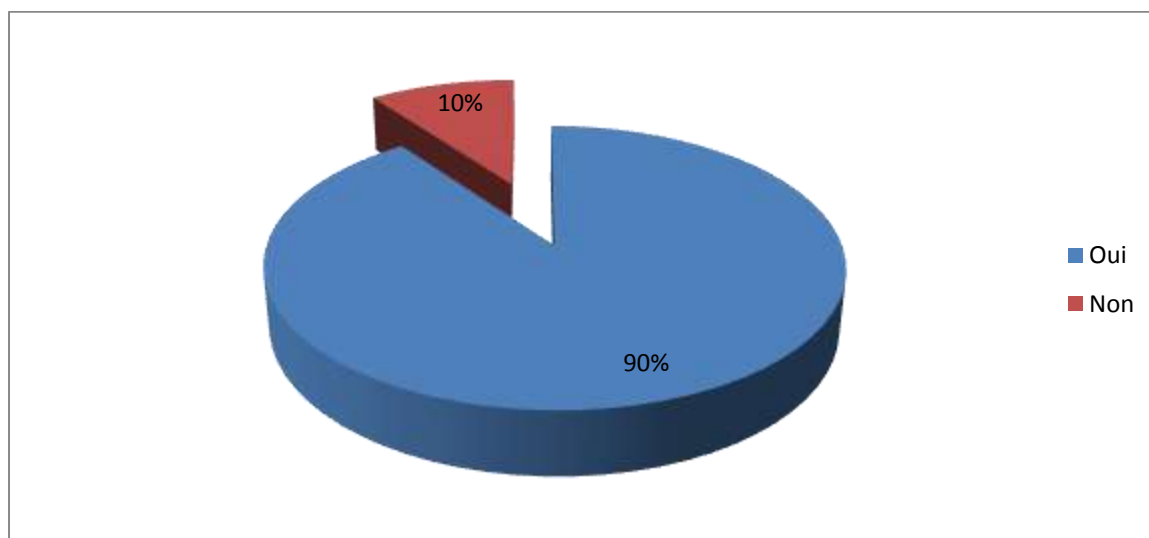


Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire

Nous observons sur ces statistiques, que plus de 60% revendiquent l'introduction de primes basées sur la performance et l'augmentation des salaires de base. La révision des écarts salariaux entre différents grades s'élève à 30% chacune. En troisième position nous trouvons : la formation et développement professionnel pour augmenter les opportunités de promotion et la meilleure transparence dans les critères de promotion avec un taux de 10% chacune.

Figure 11 : la mise en place d'un système de rémunération basé sur la performance individuelle

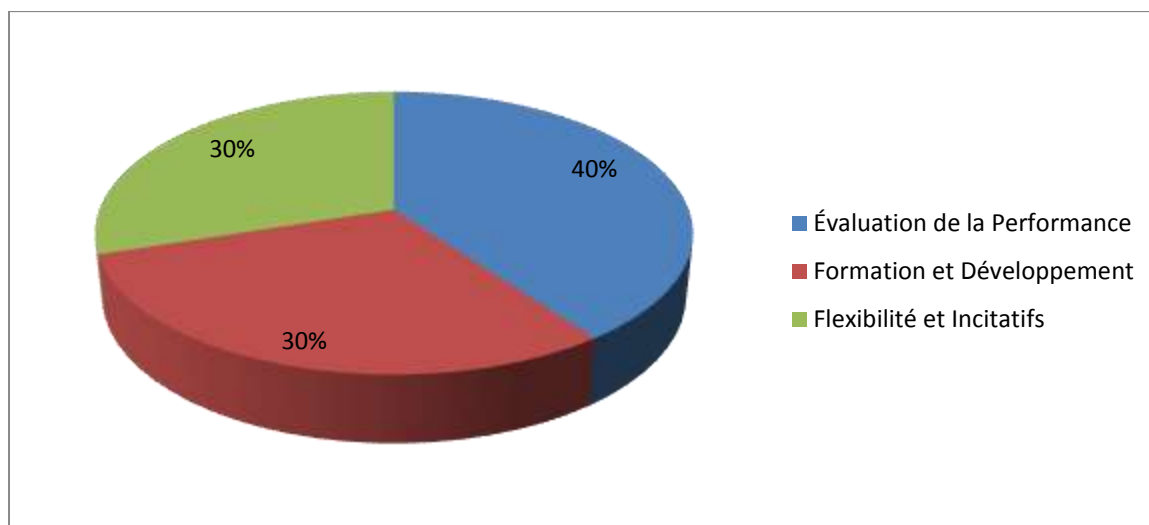


Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire

Cette figure nous précise que 90% ont tendance d'opter pour la mise en place d'un système de rémunération basé sur la performance individuelle. 10% seulement qui ont choisi le non adoption d'un système de rémunération fondé sur la performance individuelle.

Figure 12 : Les meilleures pratiques à adopter pour améliorer le système de rémunération dans la fonction publique algérienne.



Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

Le résultat obtenu, nous permet d'interpréter que 40% de l'échantillon sont pour l'évaluation de la performance, les deux autres propositions : formation et développement ainsi que la flexibilité et incitatifs sont d'un taux de 30% chacune.

Nous déduisons que au sein de la faculté ne prend pas en compte le critère de la performance pour évaluer les salariés. Aussi y a un manque de formation et de développement afin d'en assurer la bonne exécution des tâches. On propose aussi le Benchmarking qui se traduit par l'effectuation régulière des comparaisons salariales avec d'autres secteurs publics et privés similaires afin de garantir que les salaires restent compétitifs et attractifs pour retenir les talents. Consultation et Participation des Employés qui se définit par l'implication des employés dans le processus de décision concernant les politiques de rémunération afin de garantir qu'elles répondent aux besoins et aux préoccupations du personnel.

Tableau 8 : Les aspects du système de rémunération actuel trouvés particulièrement efficaces

Aspects efficaces	Efficace	Pas efficace
Prime de rendement trimestrielle	✓	
Stabilité de l'emploi	✓	
Reconnaissance de qualification		✓

Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête Mai 2024

Commentaire :

A l'aide de ce tableau, nous remarquons que la majorité écrasante de l'échantillon impliqué dans l'enquête, juge que les aspects actuels efficaces du système de rémunération sont :

- Prime de rendement trimestrielle : Est une somme versée aux salariés en contrepartie du travail réalisé et aux résultats obtenus dans un trimestre
- Stabilité de l'emploi : La sécurité de l'emploi est un aspect attractif de la fonction publique, offrant une stabilité financière même en périodes économiques difficiles, ce qui peut compenser des niveaux de rémunération parfois inférieurs au secteur privé.

En ce qui concerne la reconnaissance des qualifications, le système de rémunération ne tient pas vraiment compte des qualifications et des diplômes, afin de permettre une valorisation des compétences et des expertises spécifiques des employés.

Question : Avez-vous des suggestions ou des commentaires supplémentaires concernant le système de rémunération dans la fonction publique en Algérie ?

A la fin du questionnaire, nous avons demandé aux fonctionnaires de nous donner des suggestions et des commentaires supplémentaires sur le système de

rémunération. Nous avons obtenue des réponses déjà apparues dans la figure N°..., Nous en proposons d'autre jugées pertinentes et bénéfiques, telles que :

- L'analyse de l'inflation et du pouvoir d'achat : afin d'étudier l'impact de l'inflation sur le pouvoir d'achat, et ajuster leurs salaires pour refléter des fluctuations économiques.
- Consultation des parties prenantes : c'est d'interviewer les fonctionnaires, des responsables gouvernementaux et des experts en économies pour obtenir une perspective complète sur les défis et les opportunités liés au système de rémunération.
- Considérations budgétaires : c'est d'évaluer l'impact financier de toute réforme proposée sur le budget de l'état et examiner les possibilités de financement pour mettre en œuvre les changements nécessaires.

Mots clés :

- **Système de rémunération :**

La rémunération est la compensation monétaire et non monétaire qu'un employé reçoit en contrepartie du travail accompli, une compensation en échange de sa contribution à l'organisation. Elle est constituée de la somme de toutes les récompenses matérielles monétaires et non monétaires dont doit s'acquitter une entreprise, sur la base d'accords stipulés contractuellement.

- **Fonction publique :**

La fonction publique est une expression née dans les années 40. Elle fait référence à l'ensemble des postes de différents secteurs et des employés travaillant pour le gouvernement ou les administrations publiques. Ces divers secteurs sont : l'éducation, la santé, les services sociaux et l'administration gouvernementale. En tant que système elle a pour objectif de fournir des services non marchands afin de satisfaire les besoins collectif de la société.

- **Grille des salaires :**

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

Conclusion Générale

Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de traiter les perspectives et enjeux relatifs au système de rémunération au sein de la fonction publique algérienne.

Nous avons proposé une approche théorique et conceptuelle de la rémunération à travers les apports des auteurs et la réglementation touchant aux aspects des statuts de la fonction publique algérienne. Il nous est apparu que la rémunération constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique de personnel. La politique de la rémunération est définie par rapport à des critères d'équité, de compétitivité, de motivation et de reconnaissance. Dans le même sillage, le système de rémunération est un système dynamique et évolutif, les compétences évoluent, des métiers changent, la hiérarchie des salariés progressent, etc.

Par ailleurs, l'environnement se transforme, l'incidence de l'inflation rend nécessaire des ajustements de pouvoir d'achat. Les tensions sur le marché du travail, la concurrence pour certains types de profils exigent des réajustements dans les niveaux de salaires.

La rémunération dans la fonction publique est vue comme un pilier incontournable dans le traitement, la rétribution et la promotion des employés. Composée d'éléments pécuniaires et d'avantages en nature, la rémunération est régie par un statut réglementaire afin de se conformer aux principes et normes admises en la matière.

Notre travail s'est inscrit dans un souci d'appréhension des perspectives et enjeux de la rémunération dans des établissements publics. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons tenté de mener un travail d'enquête au niveau de la faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion, dans le département administratif sous la tutelle du secrétaire général. Notre ambition est de comprendre les mécanismes de la mise en place du système de rémunération édicté par les statut général, les grille des salaires adoptée et la perception porté par les employé au regard des principes et fondements associés au système de rémunération.

A travers des entretiens et questionnaires, nous avons pu constater à quel point que le système de rémunération constitue un enjeu majeur, et pour les administrateurs comme

pour les fonctionnaires. Nous avons porté une attention particulière à nos hypothèses de départ afin de cerner le système de rémunération en termes de perspectives et d'enjeux.

Pour la première hypothèse, les résultats de notre enquête montrent que le système de rémunération actuel dans la fonction publique algérienne est perçu comme insuffisant par les fonctionnaires. Cette hypothèse repose sur l'idée que les fonctionnaires peuvent éprouver de l'insatisfaction due à des salaires jugés bas, des augmentations insuffisantes, et des primes inégalement distribuées.

Concernant la deuxième hypothèse, la structure actuelle des salaires et des primes manque de transparence et de cohérence. Il est supposé que le processus de détermination des salaires et des primes est complexe et peu compréhensible pour les fonctionnaires, ce qui peut entraîner des perceptions d'injustice et de favoritisme.

Pour ce qui est de la troisième hypothèse, les réformes récentes ou en cours de discussion peuvent améliorer la satisfaction des fonctionnaires et l'efficacité du service public.

Cette hypothèse explore l'idée que les réformes visant à ajuster les salaires, améliorer la transparence et introduire de nouvelles primes pourraient avoir un impact positif sur la motivation et la performance des fonctionnaires.

ce mémoire vise à fournir une analyse détaillée et critique du système de rémunération dans la fonction publique en Algérie, ainsi que des recommandations pratiques pour des réformes futures. Il s'agit de contribuer à un débat informé sur la manière d'améliorer la gestion des ressources humaines dans le secteur public pour renforcer l'efficacité et la qualité des services publics.

Bibliographie

- ✓ AKOUN Andre et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469
- ✓ ANNICK COHEN- HAEGEL, p 306.
- ✓ Annick Cohen, «Toute la fonction ressources humaines» Ed, Dunod, Paris, P300.
- ✓ ANNICK COHEN-HAEGEL, toute fonction ressources humaines, Ed Dunod, Paris, 2010, p300.
- ✓ Site web : <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/cotisations-sociales>.
- ✓ Compoy E, Maclouf, Gestion des ressources humaines, Ed, Pearson Education, paris, 2008.
- ✓ Dessler, G. (2017). Human Resource Management (15th ed.). Pearson.
- ✓ GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2009.
- ✓ J.M.Peretti, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
- ✓ J.M.Peritti. Ressourceshumaines. 14^{ème} Ed. P (338).
- ✓ J.Taieb La masse salariale page 6
- ✓ L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282
- ✓ LAËTITIA lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5 eme édition, paris, 2011, p 75
- ✓ M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
- ✓ PERRITI Jean Marie, P 269.
- ✓ PERRITI Jean Marie, Tous DRH, 2eme édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.
- ✓ Thévenet. B, Dejoux. C., E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

Annexes

Un questionnaire destiné à la collecte de données pour un mémoire de fin d'études sur le thème du système de rémunération au sein de la fonction publique en Algérie, en se concentrant sur les enjeux et les perspectives:

Section 1 : Informations Démographiques

1. Âge :

- Moins de 25 ans
- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- 55 ans et plus

2. Genre :

- Homme
- Femme

3. Niveau d'études :

- Baccalauréat
- Licence
- Master
- Doctorat
- Autre (à préciser)

4. Années d'expérience dans la fonction publique :

- Moins de 5 ans
- 5-10 ans
- 11-20 ans
- Plus de 20 ans

Section 2 : Système de Rémunération Actuel

5. Comment évalueriez-vous votre niveau de satisfaction général vis-à-vis de votre rémunération actuelle ?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Neutre
- Satisfait
- Très satisfait

6. Pensez-vous que votre rémunération est équitable par rapport à vos collègues occupant des postes similaires ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

7. Êtes-vous au courant des critères utilisés pour déterminer les augmentations salariales et les promotions dans votre secteur ?

- Oui
- Non

8. Pensez-vous que le système de rémunération actuel prend suffisamment en compte l'ancienneté et la performance ?

- Oui
- Non
- À certains égards

Section 3 : Enjeux du Système de Rémunération

9. Quels sont, selon vous, les principaux problèmes du système de rémunération actuel dans la fonction publique en Algérie ? (Choix multiples possibles)

- Manque de transparence
- Insuffisance des salaires de base
- Inégalités entre les grades
- Absence de critères clairs pour les promotions
- Manque de motivation et de reconnaissance des performances
- Autre (à préciser)

10. Comment ces problèmes affectent-ils votre motivation et votre performance au travail ?

- Très négativement
- Négativement
- Neutre
- Positivement
- Très positivement

Section 4 : Perspectives et Améliorations

11. Quels changements aimeriez-vous voir dans le système de rémunération ? (Choix multiples possibles)

- Augmentation des salaires de base
- Introduction de primes basées sur la performance
- Meilleure transparence dans les critères de promotion
- Révision des écarts salariaux entre différents grades
- Formation et développement professionnel pour augmenter les opportunités de promotion
- Autre (à préciser)

12. Seriez-vous favorable à la mise en place d'un système de rémunération basé sur la performance individuelle ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

13. Selon vous, quelles seraient les meilleures pratiques à adopter pour améliorer le système de rémunération dans la fonction publique algérienne ?

- (Réponse ouverte)

Section 5 : Questions Générales

14. Y a-t-il des aspects du système de rémunération actuel que vous trouvez particulièrement efficaces ?

- (Réponse ouverte)

15. Avez-vous des suggestions ou des commentaires supplémentaires concernant le système de rémunération dans la fonction publique en Algérie ?- (Réponse ouverte)

Table des matières

Remerciements	3
Dédicaces	4
Liste des tableaux	5
Liste des figures	6
Sommaire	7
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Système de rémunération : fondements conceptuels	3
Introduction	3
Section 01 : Aspects généraux	4
1. Définition de la rémunération.....	4
1.1. Précision du vocabulaire salaire et rémunération	4
2. Bref historique de la rémunération	5
3. La détermination de la rémunération.....	7
3.1. Secteur.....	7
3.2. Branche	7
3.3. Domaine	8
Section 02 : Le système de rémunération.....	9
1. Les caractéristiques du système de rémunération.....	9
2. Les modes de rémunération	15
2.1. La rémunération directe	15
2.2. La rémunération indirecte	19
2.3. Le salaire de performance ou au mérite (variable)	19
Section 03 : Les principes de la rémunération	20
1. Les fondements de la rémunération.....	20
1.1. La valeur du travail	20
1.2. L'offre et la demande.....	20
1.3. L'équité interne	21

1.4. L'équité externe	21
1.5. Récompenses et avantages complémentaires.....	21
Conclusion.....	23
Chapitre II : Système de la rémunération de la fonction publique.....	23
Introduction	23
Section 01 : La fonction publique : statut et place de la rémunération	24
1. Définition de la fonction publique.....	24
1.1. La fonction publique de structure ouverte	24
1.2. La fonction publique de structure fermée	24
2. La notion fonctionnaire	25
2.1. Première définition.....	25
2.2. Deuxième définition.....	25
3. Le statut de la fonction publique	25
4. La rémunération selon les distinctes lois du statut de la fonction publique	25
Section 02 : La masse salariale	28
1. Définition de la masse salariale	28
2. Typologie de la masse salariale	29
2.1. La masse salariale totale (MST)	29
2.2. La masse salariale fiscale (MSF)	29
2.3. La masse salariale versée aux salariés (MVS).....	29
3. Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....	30
3.1. L'évolution de la rémunération.....	31
3.2. L'évolution en masse et en niveau.....	32
4. La gestion de la masse salariale.....	32
4.1. L'effet de noria.....	33
4.2. L'effet de la structure.....	33
4.3. L'effet de l'effectif.....	33

4.4. L'effet (GVT).....	33
Section 03 : la grille de salaire	34
1. Définition et enjeux de la grille des salaires.....	34
2. L'utilité de la grille des salaires.....	35
3. Les étapes d'élaboration de la grille des salaires.....	36
4. Les différentes méthodes d'évaluation	36
4.1. La méthode analytique	36
4.2. La méthode globale.....	37
5. Le lien entre la rémunération, la masse salariale et la grille de salaires :.....	37
Conclusion.....	38
Chapitre III : Les enjeux du système de la rémunération et perspectives	40
Introduction	40
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	41
1. Bref historique	41
2. Organigramme de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion UMMTO	41
3. Organigramme du service administratif	44
4. Présentation du service administratif	45
Section 02 : présentation de l'enquête.....	47
1. Présentation de l'enquête sur le terrain.....	47
2. Objectif général de l'enquête.....	47
3. La méthodologie de recherche.....	47
Section 03 : Interprétation des résultats.	48
1. Données démographiques :.....	48
2. Système de rémunération actuel	52
3. Enjeux du système de rémunération.....	54
4. Perspectives et améliorations.....	55

4. Synthèse du résultat :.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion générale	59
Bibliographies	61
Annexes	54