

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



Mémoire

*En vue de l'obtention du diplôme de Master académique en sciences
financières et compatibilités.*

Option : Finance et Assurance.

Thème

*Analyse de la politique de rémunération
au sein des organisations d'assurance.
Cas de la SAA de Tizi-Ouzou*

Réalisé par :
HEMDAOUI Safia
HAMOU Silya

Encadré par :
M^r. MADOUCHE Yacine

Mémoire soutenu publiquement devant le jury :

Président : M^r.MEZIANI Yacine, MAA
Examineur : M^r. ALLIOUAT, MAA
Encadreur : M^r MADOUCHE Yacine, MAA

à UMMTO
à UMMTO
à UMMTO

Promotion : 2018

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement d'un long cheminement au cours duquel nous avons bénéficié de l'encadrement, des encouragements et du soutien de plusieurs personnes, à qui nous tenons à dire profondément et sincèrement merci.

Nous remercions tout d'abord ALLAH de nous avoir donné la santé, le courage et la patience qui nous ont permis d'accomplir ce modeste travail.

Nos remerciements s'adressent à Monsieur MADOUCHÉ Yacine, notre encadreur qui nous a fait l'honneur de diriger notre travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

Nous souhaitons aussi exprimer nos plus vifs remerciements au membre de jury Monsieur MEZIAINI Yacine, Monsieur ALLIOUAT, du grand honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer notre travail de recherche

Nous remercions également Madame la Directrice de la SAA, Notre encadreur Mr AMARNI Djilali pour la qualité de son encadrement exceptionnelle, pour sa patience, sa rigueur, et sa disponibilité durant notre stage.

Notre reconnaissance et notre estime sont également portés à l'attention de tout le corps professoral de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou pour les enseignants qu'il nous a dispensés.

Merci à notre très chère université qui nous a permis et nous permettra constamment d'apprendre et de mettre en pratique tous nos acquis théoriques et de nous ouvrir sur le monde professionnel.

HAMDAOUI Safia

HAMOU Silya



Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à Dieu Tout
Puissant*

*A mes parents qui sont très chers à mes yeux et m'ont soutenus tout au long de
mes études.*

*À celle qui m'a touché avec son cœur avant ces mains, au plus doux mot et plus
belle sensation qu'a connu mon cœur, source de tendresse et de grand amour à
ma « très chère mère ».*

A mon très cher père

*À ceux qui m'ont épaulés depuis ma naissance jusqu'à aujourd'hui, mes sœurs
et frères.*

À ma courageuse grande mère.

À mon adorable oncle.

À mes petits anges mes neveux et nièces.

À ma moitié et mon pilier mon fiancé.

À ma binôme HAMOU SILYA qui m'a fait confiance ainsi à toute sa famille.

À tous mes ami(e)s sans exception pour leur gentillesse et leur amitié précieuse.

À ceux que ma plume a oubliés...

Safia





Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à Dieu Tout
Puissant*

*A mes parents qui sont très chers à mes yeux et qui m'ont soutenu
tout au long de mes études.*

*A celle qui ma touché avec son cour avant ses mains, au plus doux
mot et plus belle sensation qu'a connu mon cœur, source de la
tendresse et de grand amour,
ma très chère mère.*

*A l'étoile quin'a jamais cessé de briller pour moi, à celui qui a
fondu comme bougie pour m'illuminer la voix de la vie,
toi mon père.*

A mes chers frères Youva, Ramdhane, Massinissa, Syphax.

A mes grands-parents Ramdhan ,Hasseni, Rabah, Dahbia.

*A toute ma famille, mes aimables ami(e)s, mes collègues d'études
veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le
plus profond et mon affectation la plus sincère.*

*A ma binôme SAFIA HAMDAOUI, qui m'a fait confiance ainsi a
toute sa famille..*

A toutes les personnes chères a mon cœur.

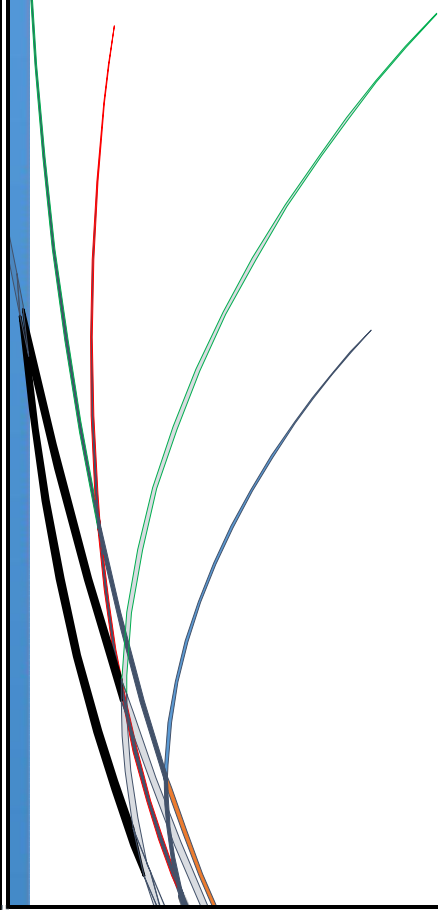
*A tous ce qui ont contribué de prés ou de loin pour que ce projet
Soit possible.*

Je vous dis merci

Silya



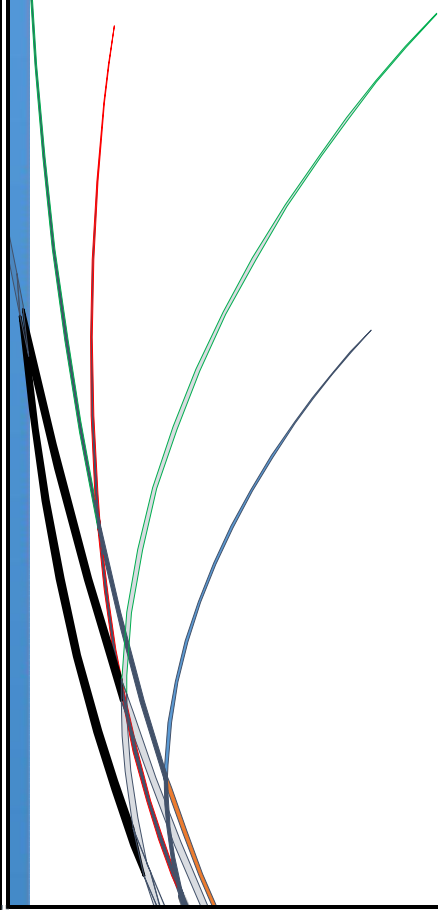
Sommaire



Sommaire

REMERCIEMENTS	I
DEDICACES	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : Le marché Algérien des assurances...	5
Section 1 : l'évolution historique des assurances en Algérie	6
Section 2 : l'organisation et le fonctionnement des assurances en Algérie.....	9
Section 3 : L'emploi dans le secteur des assurances.	22
CHAPITRE 2: La rémunération de personnel.....	27
Section 01 : Définition, concept, et contexte de rémunération	28
Section 02 : Le système et les politiques de rémunération.....	38
Section 3 : La masse salariale et la comptabilisation de la paie	53
CHAPITRE 3 : la politique de rémunération de la SAA.....	67
Section 1 : historique et l'organisme générale de la SAA.....	68
Section 2 : les composantes de la rémunération de la SAA	81
Section 3 : la masse salariale et la comptabilisation de la paie au niveau de la SAA.....	90
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VI
ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	VIII

Abréviation



Abréviations

SAA : Société Algérienne des Assurances

CCR : Compagnie Centrale de Réassurance

CIAR, Compagnie internationale d'assurance et de réassurance

CAAR : La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

CAAT : La Compagnie Algérienne des Assurances Transport

CAGEX : La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations

CASH : La Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures

CAT : Compagnie D'assurance

CCAP : Le Comité Consultatif des Assurances Privées

CCR : La Compagnie Centrale de Réassurance

CIAR : La Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance

CMIM : Caisse Mutuelle Interprofessionnelle Marocaine

CNA : Le Conseil National des Assurances

CNMA : La Caisse Nationale de Mutualité Agricole

STAR : Société Tunisienne d'Assurance et de Réassurance

GAM : La Générale Assurance Méditerranéenne

SB : Salaire de base

SBR : Salaire de base réel

SMIG : Salaire minimum interprofessionnel de garantie

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance.

PRC : Prime de rendement collectif.

PRI : Prime de rendement individuel

PTVP : prime temporaire de valorisation de la performance

PTEP : prime temporaire d'exploitation de la performance

IEP : indemnité d'expérience professionnel

INT : indemnité de service permanent

CNAS : caisse national

DAS : déclaration annuelle des salaires

Abréviations

MSC : montant de cotisation sociale

PIC : prime et indemnité

TC : taux de cotisation

IRG : impôt sur le revenu global

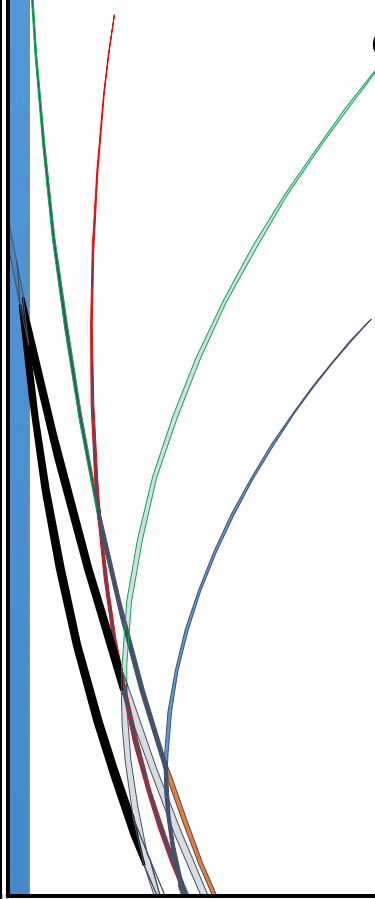
S.IRG : salaire soumis à l'impôt sur le revenu global

S.CS : salaire soumis à la cotisation sociale

CS : cotisation sociale

MPII : montant des primes et indemnités imposable.

Introduction générale



Introduction générale

Dans l'économie toute entière les enseignes existants à part les associations, doivent déterminer des prix d'une manière équitable en contrepartie du travail fournit par l'employé. D'une façon plus large la rémunération c'est tout somme ou tout avantage accordé à l'occasion de travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge. Parmi ces enseignes concernés par cette nécessité on prend le cas des assurances.

Le secteur des assurances en Algérie, à l'instar des autres pays, connaît de profondes mutations et se trouve ainsi confronté à de grands et importants défis qui vont certainement lui permettre d'être plus apte à mener à bien sa principale mission, qui permet à l'économie Algérienne de mieux intégrer le nouveau siècle. Cette mutation de l'assurance doit obéir à certaines règles qui commencent par une meilleure compréhension et maîtrise de l'organisation par l'intérieur et s'assurer que cette dernière a forcément permis le fonctionnement harmonieux et cohérent de l'entreprise. Parmi les différentes fonctions que compte cette dernière, on aura traité la fonction administrative en particulier le service personnel qui a pour mission la prise en charge financière de tout le personnel de la direction régionale des assurances de Tizi-Ouzou (SAA), qui est une société par action ,est né en 1978, issue de l'éclatement de la direction régional d'Alger qui est classé au premier rang du marché national, sous forme d'une société mixte.

La rémunération donc est un élément clé de la politique des ressources humaines. Ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'organisation. Encore plus qu'hier, la rémunération devient un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition. Elle permet ainsi à l'organisation de répondre aux missions de base de la fonction ressources humaines (RH) et d'atteindre ses objectifs.

En effet la rémunération se trouve au cœur des relations qui tient un employeur et ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail. Consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendue, elle joue un rôle déterminant quant à la motivation des employés. A toujours constituée une préoccupation majeure pour les salariés d'où la position privilégiée qu'elle occupe dans les négociations collective. Elle peut prendre différents noms suivants les professions concernées : honoraire, émolument ...

Introduction générale

La rémunération de personnel est différente d'une organisation à une autre c'est dans ce contexte que s'inscrit notre étude sous la thématique: **La Politique de Rémunération au sein d'une Organisation d'Assurance.**

L'objectif général de notre étude consiste à analyser la structure et la politique de rémunération adapté par la SAA. Et comprendre son système de rémunération et ses composantes.

Les raisons du choix du thème :

Avant tout, plusieurs raisons, nous ont amené à entamer une étude sur notre thème de recherche, et ceux sont :

- Maitriser les stratégies adaptés par la SAA dans le processus de rémunération ;
- Acquérir des connaissances dans le domaine de la GRH en particulier la politique de rémunération ;
- Sortir sur le terrain, afin de savoir et découvrir la réalité du système de rémunération au sein de la SAA de Tizi-Ouzou ;
- Enrichir la bibliothèque par des études récentes.

A partir de la. Nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante :

Quelle pratique de rémunération s'impose à l'organisation d'assurance SAA de Tizi-Ouzou ?

De cette question centrale découle les questions spécifiques suivantes :

- De quoi compose le système de rémunération d'une organisation d'assurance ?
- Par quels documents l'organisation assure le paiement des salaires ?
- Quelle comptabilité utilisée par la SAA pour comptabilisé ses paies ?

Les hypothèses :

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.

A partir de nos questions formulées nous proposons les hypothèses suivantes :

Introduction générale

- Le système de rémunération d'une organisation d'assurance se compose de salaire versé directement au salarié et de salaire indirect lié à la situation familiale du salarié.
- L'employeur assure le paiement des salaires par un document qui doit être établi et contient les éléments explicatifs du montant de salaire versé.

Pour répondre à la problématique de notre travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui consiste en une collecte d'information, une recherche documentaire, ainsi qu'un stage pratique au niveau de la direction régionale d'assurance de Tizi-Ouzou (SAA).

Le travail est subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre nous conduira à présenter le marché algérien des assurances, la première section portera sur l'évolution historique des assurances en Algérie, la deuxième section sur l'organisation et le fonctionnement des assurances en Algérie, enfin la dernière section s'illustrera sur l'emploi dans le secteur des assurances.

Le second chapitre est consacré à la rémunération de personnel, la première section se focalisera sur les définitions, le concept et le contexte de la rémunération, la deuxième section sur le système et les politiques de rémunération, et en troisième section verra la masse salariale et la comptabilisation de la paie.

Le troisième chapitre constitue la politique de rémunération de l'organisation SAA de Tizi-Ouzou. En premier lieu, nous allons présenter de manière synthétique l'organisme d'accueil, en deuxième lieu, les composantes de la rémunération de la SAA, et en dernier lieu, nous allons parler de la masse salariale et de la comptabilisation de la paie au sein de



Chapitre 1 :
Le marché Algérien
des assurances

Introduction

Le secteur des assurances en Algérie est en pleine mutation. Les réformes entreprises par les autorités ont beaucoup contribué à la croissance et au développement de ce secteur. Ont beaucoup contribué à la croissance et au développement de ce secteur. Un secteur sensé être catalyseur de l'économie. La promulgation de la loi 95-07 et la loi 06-04 du 20 février 2006 ont supprimé le monopole de l'état sur le secteur, la déspecialisation et l'ouverture du marché qui est l'objet de ces lois.

L'objet de ce chapitre est d'analyser l'évolution du secteur des assurances en Algérie. Ainsi dans la première section nous présentons l'histoire de l'assurance et son évolution en Algérie. Dans la deuxième l'organisation et le fonctionnement des assurances en Algérie. Et la troisième section est consacrée pour l'emploi dans le secteur des assurances.

Section 1 : L'évolution historique des assurances en Algérie

L'évolution du secteur des assurances est passée par quatre étapes bien distinctes. La première, c'est la période coloniale. La deuxième allant de 1962 à 1965, qui se caractérise par une absence de réglementation propre à l'Algérie et par un désordre politique et économique. La troisième, allant de 1966 à 1994, marquée par le monopole de l'État sur toutes les opérations d'assurance, et sur le reste des autres secteurs de l'activité économique d'ailleurs. Et enfin, la quatrième étape, de 1995 à nos jours, est celle de la libéralisation du secteur.

1- La période coloniale :

L'évolution de l'assurance en Algérie est en transposition complète de l'assurance française jusqu'à l'indépendance. Les premiers signes d'une activité d'assurance apparaissent en 1845, lorsque la société française union incendie inaugure une agence en Algérie¹.

Et l'implantation de succursales dès 1861 assurant la garantie incendie. Suivra la loi du 31 juillet 1930 réglementant ainsi l'ensemble des contrats d'assurance terrestres, et d'autres textes ont été adoptés pour permettre aux compagnies d'assurances de bien réglementer le secteur d'assurance².

À partir de 1950 que le secteur se développe grâce à l'introduction de l'assurance obligatoire accidents du travail. En 1958 l'assurance automobile obligatoire vient booster le chiffre d'affaire du marché assuranciel³.

Jusqu'à l'indépendance du pays en 1962, le marché local reste totalement dépendant du marché français. Toutes les sociétés, françaises ou étrangères, installées sur le sol algérien sont régies par la législation française.

Les besoins en assurance des Algériens, durant la période coloniale, sont considérés comme négligeables compte tenu de leurs revenus et de leur situation socioculturelle.

¹ Le marché de l'assurance au Maghreb (1re partie) disponible sur : <http://www.atlas-mag.net/sites/all/themes/mwatlas/favicon.ico>. Consulté le 15/02/2019.

² Oubaziz. S : les reformes institutionnel dans le secteur des assurances. Cas de l'industrie assurancielles Algérienne mémoire de magister, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2012.

³ Idem

Néanmoins, l'activité assurantielle qui existait était limitée quasiment aux IARD (Incendie, accidents et Risques divers) comme cela se poursuivra d'ailleurs au lendemain de l'indépendance.⁴

2- L'étape de transition de 1962 à 1965 :⁵

À l'indépendance du pays, le législateur algérien reconduit tous les textes en vigueur en attendant la promulgation de nouvelles lois. L'Algérie compte alors 160 sociétés d'assurance titulaires d'un agrément dont la moitié est française. Les agences ou succursales des sociétés sont principalement installées dans les grands centres urbains : Alger, Oran et Constantine

Comme pour un certain nombre de secteurs, au lendemain de l'indépendance l'État algérien a décidé de récupérer le secteur de l'assurance par l'adoption de deux lois datées du 08 juin 1963 qui sont la loi N° 63-197 et la loi N°63-201. La première loi concerne l'institution de réassurance légale et obligatoire pour toutes les opérations d'assurances réalisées en Algérie ainsi que la création de la caisse algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR). L'obligation est faite aux sociétés étrangères exerçant en Algérie de céder 10 % des primes ou cotisation au profit de la CAAR. La seconde loi, exigeaient les entreprises d'assurances, sans distinction de nationalité, des garanties qui se traduisaient par :

- Le contrôle et la surveillance par le ministère des Finances ;
- L'agrément des entreprises d'assurances.

À travers ces lois le contrôle de l'état est un échec du fait que, presque toutes les sociétés étrangères ont quitté l'Algérie. Ces derniers ont cessé leur activité en Algérie sans même accepter les modalités de liquidation de leur engagement.

3- L'étape du monopole de l'état (de 1966 à 1995) :

À partir de 1966 l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurances par l'ordonnance N° 66-127 du 27 mai 1966 a eu comme effet, la liquidation de toutes les sociétés au nombre de 17 existantes sauf la SAA (société mixte) ayant été nationalisée et d'autres possédants la forme de mutuelle (MAATEC et CCRMA).

⁴ Sadi. NH, l'évolution du secteur des assurances en Algérie, depuis l'indépendance, Colloque international-Algérie : Cinquante ans d'expérience de développement État -Economie-Société.

⁵ Le marché de l'assurance au Maghreb (1re partie) disponible sur : <http://www.atlas-mag.net/sites/all/themes/mwatlas/favicon.ico>. Op.cit.

En 1973, la création de la CCR (Compagnie Centrale de Réassurance) démarre ses activités en 1975. Le capital de la société est, à l'origine, détenu à parts égales par la CAAR et la SAA qui sont tenues de lui céder toute leur réassurance. La CCR devient ainsi la seule interlocutrice des réassureurs étrangers.

De 1973 à 1989, l'État instaure une spécialisation du marché. La CAAR se voit, dans un premier temps, confier les risques d'entreprises et la branche transport alors que la SAA obtient le monopole des risques des particuliers. En 1982, les risques transport sont retirés à la CAAR et confiés à la Compagnie Algérienne d'Assurance Transport (CAAT), nouvellement créée pour gérer ce type de risques.

En 1982, le marché algérien a la physionomie suivante⁶:

- La CAAR, spécialisée dans les risques d'entreprises ;
- La SAA, spécialisée dans les risques des particuliers ;
- La CAAT, spécialisée dans les risques transport ;
- La CCR spécialisée dans la réassurance.

En 1989, la spécialisation des sociétés d'assurance est abandonnée.

4- La période de libéralisation (de 1995 à nos jours) :

La libéralisation de marché des assurances en Algérie, s'est traduite par l'apparition de l'ordonnance N° 95-07 du 25 janvier 1995 qui est venu consacrer la libéralisation de secteur d'assurance qui était monopolisée par l'État.

C'est avec cette ordonnance que l'Algérie s'est dotée d'un cadre juridique des assurances. En effet, l'ordonnance N° 95-07 est le texte de référence du droit algérien des assurances. Elle met fin au monopole de l'état sur le secteur d'activité et permet la création de société privée algérienne. Ce texte réintroduit les intermédiaires d'assurances (agent général et courtier).

Malgré les grands changements apportés par la loi N° 95-07, le premier étant sans nul doute la disparition du monopole de l'État et le libre exercice du métier d'assureur... etc. Elle présente aussi certaines insuffisances, ayant constaté que cette loi N° 95-07 n'a pas eu les résultats escomptés pour le secteur, les autorités ont adopté une nouvelle loi en 20 février

⁶ Le marché de l'assurance au Maghreb (1re partie) disponible sur : <http://www.atlas-mag.net/sites/all/themes/mwatlas/favicon.ico>. Op.cit.

2006 N° 06-04 pour la compléter et modifier. Les principaux apports par cette loi sont⁷ :

➤ **La stimulation de l'activité d'assurance par :**

- Élargissement du champ de l'assurance groupe à toute population homogène ;
- Liberté de désignation du bénéficiaire dans le contrat d'assurance en cas de décès ;
- La séparation institutionnelle entre assurances dommage et assurances de personnes ;
- Encourage les différents distributeurs, tels que : Les succursales des sociétés étrangères et les agences de voyages.

➤ **La Sécurité financière et gouvernance par :**

- La libération en totalité du capital minimum ;
- La vérification de l'origine des fonds investis ;
- La réglementation des participations bancaires dans les assurances ;
- Le contrôle des changements d'actionnariat des entreprises d'assurances.

➤ **La Réorganisation de la supervision par :**

- La création d'une commission de supervision des assurances, en fixant sa composition, sa mission et son fonctionnement ;
- Le renforcement du rôle du ministère des Finances en matière de : régulation, agréments, développement.

En 2011 les applications de la filialisation : séparation des assurances de personnes des assurances de dommage.

Section 2 : L'organisation et le fonctionnement des assurances en Algérie

Le système assurantiel algérien s'articule autour des sociétés d'assurances et des réseaux de distribution et des organismes institutionnels régissant le secteur. Le fonctionnement et l'organisation de tous ces intervenants sont régis par des règles et des normes imposées par la loi en matière d'assurance.

1- L'organisation type d'une compagnie d'assurance :

Chaque compagnie d'assurance a une structure générique partagée entre elle, généralement les structures sont composées d'un directoire qui reprend le conseil

⁷ Le marché de l'assurance au Maghreb (1re partie) disponible sur : <http://www.atlas-mag.net/sites/all/themes/mwatlas/favicon.ico>. Op.cit.

d'administration et la direction générale, viennent en suit les directions de chaque fonction de l'entreprise.

1-1- Les principales fonctions de direction :

Toute compagnie d'assurances (publique, privée, étrangère) a des fonctions suivantes.

✓ La fonction technique ⁸:

Elle est pour mission de la bonne marche de l'activité, car c'est elle qui prend en charge la constitution, la gestion et le maintien à l'équilibre et la mutualité des risques transférés par l'assuré. Cette fonction s'occupe des trois tâches suivantes :

- La réduction et l'émission des contrats d'assurance ;
- La gestion et la liquidation des sinistres ;
- La surveillance du portefeuille, des statistiques et de la prévention.

Ces tâches sont confiées aux directions chargées de la production et ceux de la gestion des sinistres.

✓ La fonction commerciale⁹ :

Elle a pour mission, la recherche de nouveaux clients et le remplacement des départs concernant les assurés pour cause de décès ou de résiliation dans l'objectif d'un maintien d'un portefeuille homogène.

Les taches des responsables commerciaux sont plusieurs et ont comme principale préoccupation, l'accroissement du chiffre d'affaire par plusieurs moyens qui sont :

- La fidélisation des clients existant par l'amélioration de la qualité des services et des produits proposés ;
- L'augmentation du chiffre d'affaire par client en augmentant le nombre de garantie souscrite ou par le fait d'amener des assurés a opté pour de nouvelles couvertures ;
- L'augmentation de nombre de clients ;
- L'amélioration des modes de distribution des contrats et l'accroissement du réseau direct.

✓ La fonction financière:

Elle gère les capitaux en les confiant à des spécialistes recrutés dans le but d'avoir le maximum de rendement sans mettre en danger la sécurité et la liquidité des entreprises.

⁸ OUKACIK, «Essai d'analyse de la demande dans le secteur des assurances en Algérie : cas des assurances personne», mémoire de master, Economie appliquée et ingénié financière, université Abdrahmane Mira, 2014

⁹Idem

Pour une entreprise active importante dans la mesure où elle participe à l'amélioration du résultat d'exploitation, et par conséquent, l'amélioration des conditions de l'offre par des actifs plus avantageux que la concurrence.

✓ **Le statut juridique¹⁰ :**

Les sociétés d'assurances et de réassurances algériennes sont constituées sous l'une des deux formes juridiques suivantes :

- **Société par actions :** c'est des sociétés commerciales à but lucratif, leurs capitaux sociaux minimum est fixé en fonction de la nature des branches d'assurances pour lesquelles ils demandent un agrément.
- **Société sous forme mutuelle :** elle susvisée a un objet non commercial. Elle doit garantir à ses adhérents, moyennant cotisation, le règlement intégral de leurs engagements en cas de réalisation des risques.

1-2- Les entreprises d'assurances activent sur le marché algérien :

La fin du monopole de l'État dans le secteur de l'assurance et l'ouverture de cette activité au secteur privé est encore récente (ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995). Le phénomène nouveau est la création de filiale « vie » par certaines compagnies pour respecter la réglementation qui impose la séparation des activités dommages et vie.

❖ **Entreprises publiques :**

Quatre compagnies généralistes opèrent dans toutes les branches d'assurances,

- La **CAAR** : c'est la plus ancienne compagnie opérante sur le marché, elle réalise un La **SAA** : réalise un chiffre d'affaire de 28.8 milliards de dinars avec un part de marché de 25 % en 2013 ;
- La **CAAT** : avec une part de marché de 12.2 % en 2013 ;
- La **CASH** (filiale de la Sonatrach) ces actionnaires sont : la sonatrach (39 %), NAFTAL (11 %), la CAAR (33.3 %) et la CCR (16.7 %) ;

Les trois premières compagnies publiques ont créé trois filiales d'assurances de personnes en application de la loi 06/04 qui impose aux sociétés d'assurances de séparer les assurances de dommages et celles de personnes. Les trois sociétés en question sont : « TAAMINE LIFE

¹⁰ OUADFEL.K, «Essai d'analyse de la demande dans le secteur des assurances en Algérie : cas des assurances personne», Op.cit.

ALGERIE » SPA, filiale de la CAAT, « CAARAMA assurance qui a un chiffre d'affaire de 2 milliards de dinars en 2013 » SPA, filiale de la CAAR et « Société d'assurance de prévoyance et de santé » SPA, filiale issue du partenariat entre la SAA et la compagnie française MACIF ; Deux compagnies publiques sont spécialisées dans l'assurance du risque crédit :

- dans le domaine assurantiel, le rendement du capital investi est très La **CAGEX** : (assurance-crédit à l'exportation) ;
- La **SGCI** : (assurance-crédit à l'immobilier).

Une société publique de réassurance,

La **CCR** : Compagnie centrale de réassurance, bénéficiant des cessions préférentielles du marché et de la garantie de l'État.

❖ Les entreprises privées :

- **2A**, Algérienne des assurances ;
- **Alliance Assurances** (société cotée sur la bourse d'Alger) ;
- **Axa Algérie** qui a ouvert sa première agence en décembre 2011 et dispose de 2 filiales (dommages et vie), en partenariat avec le FNI (36 %) et la BEA (15 %) ;
- **Cardif El Djazaïr**, première société agréée spécialisée en assurances de personnes en Algérie ;
- **CIAR**, Compagnie internationale d'assurance et de réassurance et sa filiale d'assurance de personnes Macir-Vie ;
- **GAM**, Générale d'assurance méditerranéenne ;
- « **Macir-Vie** » qui a obtenu son agrément par arrêté n° 67 du 11 août 2011 du ministère des Finances pour la distribution des produits d'assurances de personnes ;
- **Salama Assurances** (ex Al Baraka Oua Al Amane) ;
- **TRUST Algeria**.

❖ Les entreprises mutuelles pratiquent l'assurance directe :

- chiffre d'affaire de 17.4 milliards de dinars en 2013 ;
- **CNMA** : Mutuelle agricole, héritière de la mutualité agricole française, représente une part de marché de 6 % ;
- **MAATEC** : Mutuelle des travailleurs de l'éducation nationale et de la culture.

2- Fonctionnement des sociétés d'assurances¹¹ :

Le fonctionnement des sociétés d'assurances algérien, distingué à travers le fonctionnement technique et financier, et le fonctionnement administratif.

2-1- Le fonctionnement technique et financier des sociétés d'assurances :

Les entreprises d'assurance et les succursales d'assurance étrangères doivent, à tout moment, être en mesure de justifier l'évaluation des engagements réglementés qu'elles sont tenues de constituer. Qui sont les suivants:

- Les provisions réglementées ;
- Les provisions techniques.

Ces engagements doivent être représentés par des actifs équivalents, énumérés ci-après :

- Bons et dépôts ;
- Valeurs mobilières et titres assimilés ;
- Actifs immobiliers ;

Les sociétés d'assurance et les succursales d'assurance étrangères doivent transmettre à la commission de supervision des assurances, au plus tard le 30 juin de chaque année, le bilan, le rapport d'activités ainsi que les états comptables, statistiques et tous autres documents connexes nécessaires dont la liste.

2-2- Le fonctionnement administratif :

Toutes les procédures d'obtention d'agrément, représentant le fonctionnement administratif d'une société d'assurances qui la permet d'exercer ses activités.

L'agrément est une autorisation demandée au préalable à l'organe de tutelle, par les sociétés d'assurances national ou étranger pour pratiquer des opérations d'assurances.

Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance algériennes peuvent exercer leur activité après avoir obtenu, l'agrément du ministre chargé des finances. Elles ne peuvent pratiquer que les opérations pour lesquelles elles sont agréées.

L'agrément est délivré par arrêté du ministre chargé des Finances, après avis du Conseil National des Assurances. L'agrément est accordé ou refusé, sur la base d'un dossier permettant d'apprécier les conditions de faisabilité et de solvabilité de la société, notamment le plan prévisionnel d'activité, les moyens techniques et financiers à mettre en œuvre, la qualification professionnelle. L'agrément doit indiquer la ou les opérations d'assurance pour lesquelles la

¹¹ Article 224. (Modifié par l'art. 35 LFC 2011). De l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances

société est habilitée à exercer.

Le refus d'agrément doit faire l'objet d'une décision du ministre chargé des finances dûment motivée et notifiée au demandeur. Cette décision est susceptible d'un recours devant le conseil d'État conformément à la législation en vigueur.

3- Les modes de distribution de l'assurance en Algérie :

Les formes de distribution de l'assurance en Algérie reposent principalement sur des réseaux de commerciaux salariés des entreprises et des bureaux et succursales des sociétés d'assurances.

L'évolution dans le domaine se présente comme étant l'autorisation d'autres formes de distribution par la promulgation de la loi 95-07 relative aux assurances, et qui sont les agents généraux et les courtiers en assurance.

3-1- Les agents généraux¹² :

« L'agent général d'assurance est une personne physique qui représente une ou plusieurs sociétés d'assurance, en vertu d'un contrat de nomination portant son agrément en cette qualité.

L'agent général, en sa qualité de mandataire, met :

- D'une part, à la disposition du public sa compétence technique, en vue de la recherche et de la souscription du contrat d'assurance pour le compte de son mandant;
- D'autre part, à la disposition de la ou des sociétés qu'il représente, ses services personnels et ceux de l'agence générale, pour les contrats dont la gestion lui est confiée».

En 2010 les agents généraux sont aux nombres de 625 agents représentant plus de 20 % de la production des compagnies d'assurances, leurs portefeuilles sont dominés à 69 % par l'assurance automobile, suivi de l'IRD avec une part de 21 %. Les assurances de personnes et le transport affichent des poids respectifs de 6 % et 4 %.

Certaines sociétés, surtout privés, travaillent davantage avec des agents généraux qu'avec leurs propres salariés. C'est le cas de la CIAR dont 75 % du chiffre d'affaire est réalisé par les AGA.

3-2- Les courtiers¹³ :

« Le courtier d'assurance est une personne physique ou morale qui fait profession à son compte de s'entremettre entre les preneurs d'assurance et les sociétés d'assurance, en vue de faire souscrire un contrat d'assurance. Le courtier est le mandataire de l'assuré et est responsable envers lui ».

¹² Guide des assurances édition KPMG, 2009.

¹³ Idem

« La profession de courtier d'assurance est une activité commerciale. À ce titre, le courtier est soumis à l'inscription au registre de commerce et aux autres obligations à la charge du commerçant ».

Les courtiers sont aux nombres 23, représentant en 2010, 6% de la production des compagnies d'assurances. Leurs portefeuilles est prédominé par la branche « IRD » avec un taux de 56 %. L'automobile détient 35 % de ce portefeuille. Les branches « transport » et « assurance de personnes » occupent des parts respectives de 5 % et 4 %.

3-3- La bancassurance :

C'est un phénomène assez récent qui, comme son nom l'indique, est la vente des produits d'assurance à travers les guichets des banques. Dans l'Algérie cette activité a connu un progrès spectaculaire en raison notamment de la position stratégique de la banque dans le financement des ménages, mais aussi, et surtout en raison de la gamme de produits qui sont commercialisés au niveau des banques.

L'Algérie s'est ouverte à la bancassurance en vertu de la loi 06-04 de 20 février 2006, qui a autorisé la distribution des produits d'assurances par les banques.

Dans la pratique, l'année 2008 a vu se concrétiser un certain nombre d'accords de bancassurance entre les assureurs et les banquiers :

- **Cardif** avec la **CNEP** en mars, premier accord public-privé.
- La **SAA** s'est associée en avril avec la **BDL** et la **BADR**.
- La **CAAT** et la **CAAR** ont fait de même avec la **BEA** en mai.

3-4- Les métiers auxiliaires¹⁴ :

Pour que les entreprises d'assurances algériennes assurant le bon fonctionnement, elles fassent appel à d'autres professions libérales que les médecins, les formateurs et les auditeurs d'assurances. La profession la plus sollicitée dans le domaine, c'est la profession d'expert. Ou la plupart des entreprises sous-traitent une partie de la gestion des sinistres à ces derniers, qui sont chargée d'évaluer le montant.

Des dommages, ainsi que la recherche des causes des sinistres dans les branches les plus techniques.

Le métier d'expert en assurance reste souvent exerce à titre individuelle sous forme de

¹⁴ Guide des assurances édition KPMG, 2009.

profession libérale, comme il peut être exercée par un groupement de professionnels dans des entreprises spécialisées.

Au territoire national il y a 510 experts, comme il existe aussi deux sociétés d'expertises, filiale des sociétés publiques qui sont :

- La **SAE EXACT**, filiale de la SAA, possédant 25 centres d'expertise dans le pays ;
- **EXAL**, qui est une filiale de la **CAAR** et de la **CAAT**.

4- Le contrôle de l'état sur l'activité d'assurance :

Le dispositif de contrôle des entreprises d'assurance fait référence à la réforme du secteur effectué à partir de 1995, par la promulgation de la loi 95-07 régissant l'industrie assurancière en Algérie.

4-1- Les caractéristiques du contrôle :

Les caractéristiques du contrôle revêtent cinq fonctions qui sont :

- ✓ L'aspect préventif : Car il intervient avant l'installation de l'entreprise sur le marché,
- ✓ avec la délivrance d'autorisations pour la pratique des opérations d'assurances ;
- ✓ L'intervention s'effectue a posteriori : Grâce à l'examen des résultats des entreprises qui doivent être annoncés sur des supports médiatiques à chaque fin d'exercice, à titre d'information pour les consommateurs ainsi que l'obligation de fournir un exemplaire aux autorités de contrôle ;
- ✓ Un caractère administratif : Car il est exercé par des agents publics du ministère des Finances ;
- ✓ Il est permanent : Vu que l'intervention de contrôle s'effectue sur toute la durée de vie de l'entreprise d'assurance ;
- ✓ La fonction de contrôle revêt aussi un caractère actif, avec des mesures imposées aux entreprises telles que la fixation des tarifs, l'imposition de clauses types ainsi que des mesures financières.

4-2- Les organes de contrôle¹⁵ :

L'organisation de contrôle sur le marché des assurances se réfère au cadre institutionnel mis en place par le législateur à travers la loi 95-07 du 25 janvier 1995, qui s'articule sur trois

¹⁵ Guide des assurances édition KPMG, 2009.

institutions autonomes dont le conseil national des assurances(CNA), de la commission de supervision des assurances (CSA) et du central des risques (CR),chapoté par le ministère des Finances a qui est conféré le rôle d'organisateur du marché assurantiel²⁹.

□ **Ministre des Finances :**

Le ministre chargé des finances est le premier responsable du secteur des assurances en Algérie .Il agit sur le secteur à travers l'administration de contrôle et le conseil national des assurances .Il intervient pour délivrer l'autorisation préalable pour l'ouverture, en Algérie de succursales d'assurances étrangères et pour l'ouverture de bureaux de représentation des sociétés d'assurance ou de réassurance.

□ **Les institutions autonomes :**

Le cadre institutionnel du marché algérien des assurances est composé de trois institutions autonomes : le conseil national des assurances (CNA), la commission de supervision des assurances (CSA), et la centrale des risques (CR).

❖ **Le Conseil national des assurances consultatif (CNA)**

Le CNA est un organe uniquement avec un rôle qui se définit comme étant un cadre de concertation entre les diverses parties prenantes exerçant une activité dans le champ assurantiel qui sont les assureurs et les intermédiaires en assurance. Les assurés, les institutions publiques et du personnel du secteur.

La différenciation du conseil national des assurances par rapport aux autres organes de contrôle réside dans l'apport de réflexion et de proposition pour le secteur avec la promotion et la réalisation d'étude technique portant sur les problématiques du domaine assurantiel.

Le CNA est présidé par le ministre des Finances. Il comprend une assemblée délibérante et quatre commissions techniques. Enfin, le Conseil est financé par les sociétés et intermédiaires d'assurances.

Son mode de fonctionnement est le suivant :

- **Une assemblée :**

Le Conseil est une assemblée constituée des représentants de diverses parties :

- Le président de la Commission de supervision des assurances ;
- Le directeur des assurances au ministère des Finances ;
- Un représentant de la Banque d'Algérie ;

- Un représentant du Conseil national économique et social ;
- Quatre représentants des sociétés d'assurances ;
- Deux représentants des intermédiaires d'assurance, l'un pour les agents généraux et l'autre pour les courtiers ;
- Un expert en assurance désigné par le ministre des Finances ;
- Un représentant des experts agréés par l'association des assureurs et de réassureurs et désigné par elle ;
- Un représentant des actuaires ;
- Deux représentants des assurés, désignés par leurs associations ou organismes les plus représentatifs ;
- Deux représentants des personnels du secteur des assurances.

❖ **Des commissions :**

- **La commission agrément :**

Elle a pour objet d'émettre un avis, consigné dans un procès-verbal, sur tout octroi ou retrait d'agrément et se prononce au vu du dossier de demande d'agrément qui lui est présenté par la direction des assurances du ministère des Finances. La Commission est composée de représentants du ministère de la Justice, de l'administration fiscale, de la Banque d'Algérie, de l'association des sociétés d'assurances et de réassurance, de l'association des courtiers d'assurance. Avec une présidence confiée au directeur de la direction des assurances au ministère de la Finance.

- **La commission technique pour la protection des intérêts des assurés et de la tarification :**

Elle est chargée d'émettre des avis et des recommandations en matière de protection des intérêts des assurés, sur tout projet lié à la tarification des risques, d'examiner et d'émettre des avis sur tout dossier en relation avec son domaine de compétence.

- **La commission pour le développement et l'organisation de marché :**

Elle a pour mission de faire des recommandations ou d'émettre des avis en matière d'organisation du marché des assurances, d'être consultée sur la situation générale du secteur.

- **La commission juridique :**

Son rôle est d'examiner et d'émettre un avis sur tout texte législatif ou réglementaire régissant l'activité de l'assurance, ainsi que d'émettre des recommandations portant amélioration ou actualisation de la législation en vigueur en matière d'assurance.

- **Un secrétariat permanent :**

Le secrétariat veille à la coordination des travaux intérieurs du Conseil, centralise les données et procède à toutes études ou travaux prescrits par le Conseil par ailleurs, il est tenu d'élaborer des plans d'action à court et moyen terme, dresse son rapport d'activités et celui du Conseil.

- **La commission de supervision des assurances :**

Par dispositions de l'article 209 de l'ordonnance modifiée par la loi 06-04, la commission est l'organe qui exerce le contrôle de l'État sur l'activité des assurances. Ses fonctions sont :

- Soutenir les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrat d'assurance, en veillant à la régularité des opérations d'assurance ainsi qu'à la solvabilité des sociétés d'assurances ;
- Encourager et développer le marché national des assurances, en vue de son intégration dans l'activité économique et sociale.

Le décret exécutif n° 08-113 du 9 avril 2008 reprend ces fonctions et les fait suivre de l'obligation, pour elle, de vérifier les informations sur l'origine des fonds qui ont servi à la constitution ou à l'augmentation du capital social de la société d'assurances et/ou de réassurance.

Le rôle de la CSA est très important lorsque la gestion d'une société d'assurances et/ou de réassurance menace de mettre en péril les intérêts des assurés. À cette fin, elle peut prendre trois types de mesures :

- Restreindre l'activité de la société dans une ou plusieurs branches ;
- Restreindre ou interdire la libre disposition d'une part de l'actif de la société jusqu'à mise en œuvre de mesures de redressement ;
- Indiquer une administration provisoire qui peut solliciter des expertises d'évaluation de tout ou partie de l'actif ou du passif lié aux engagements de la société d'assurances et/ou de réassurance ainsi que celles des succursales de sociétés d'assurances étrangères.

- ❖ **La centrale des risques :**

Elle est rattachée à la structure chargée des assurances au ministère des finances. La

centrale a pour mission la collecte et la centralisation de l'information afférente aux contrats d'assurance- dommage souscrites auprès des sociétés d'assurances et les succursales d'assurances étrangères agréées.

4-3- Les différentes formes de contrôle :

Les différentes formes de contrôles appliqués à l'activité d'assurance en Algérie sont :

➤ Contrôle sur place par les commissaires contrôleurs :

Les dispositions de contrôle s'effectuent au siège des sociétés d'assurances, comme elles peuvent intervenir dans les bureaux de délégation, des bureaux directs et des succursales des entreprises.

Le contrôle s'organise autour de l'examen de l'ensemble de la comptabilité avec un accès à tous les documents, dans l'objectif de relever les manquements à la réglementation et l'établissement de rapports destinés aux commissions de contrôles.

➤ Le contrôle sur pièces :

Le contrôle sur pièces est effectué par les fonctionnaires du ministère des Finances à la direction des assurances, et porte sur les éléments suivants :

-L'agrément des sociétés :

Avec l'examen des dossiers de demande d'agrément et la délivrance ou non d'autorisation d'exercer sur le marché des assurances algérien.

-Le contrôle des documents destinés au public :

Ce sont les documents comportant les conditions générales d'acceptation de risque et des offres de produits d'assurances, commercialisées sur le marché après visa de libre commercialisation accordé par le ministère des Finances.

-La vérification des documents comptables à la fin de chaque exercice :

Après transmission des documents comptables pour analyse des marges de solvabilité des sociétés d'assurances.

-Le contrôle des tarifs d'assurance vie :

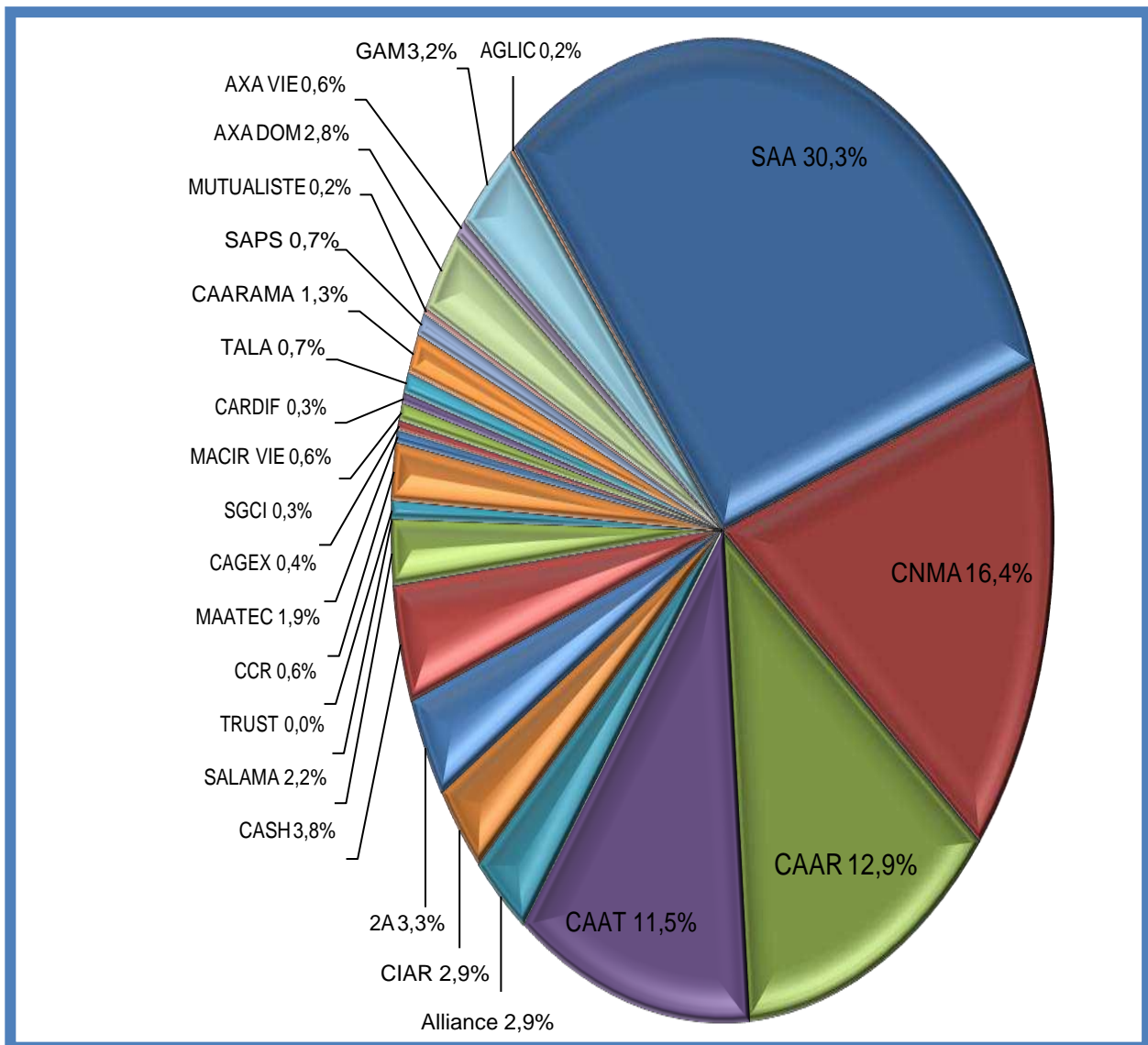
Qui vise le calcul des primes en fonction des tables de mortalité et des taux d'intérêt retenus.

Section 3 : l'emploi dans le secteur des assurances en Algérie.

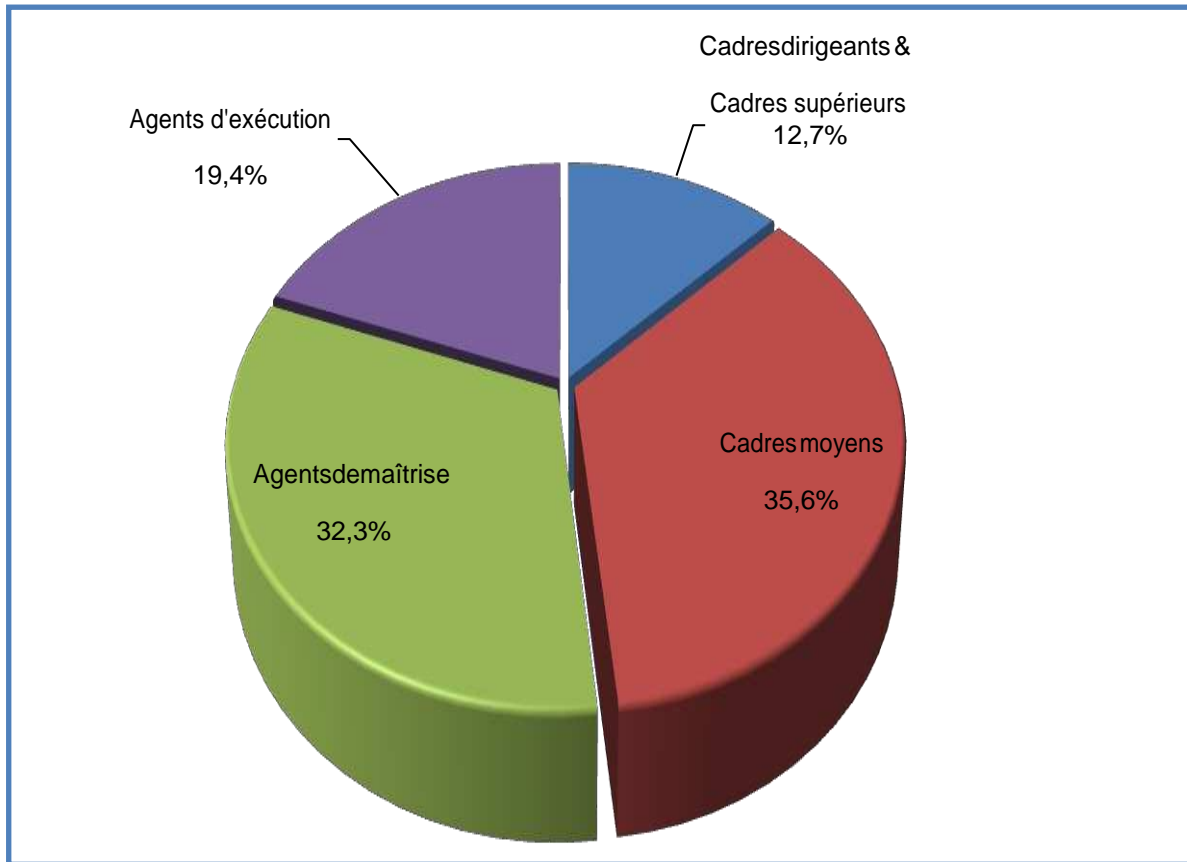
1- L'emploi au niveau des sociétés d'assurance :

Au terme de l'exercice 2015, l'effectif total des sociétés d'assurance a atteint 14 687 employés contre 14 434 en 2014, soit une augmentation de 1%.

Figure n° 1 : Répartition du total de l'effectif par société d'assurance en 2015



Source : Le secteur Algérien des assurances, Notes statistiques, la ressource humaine dans le secteur des assurances en 2015

2- Répartition d'effectifs par catégorie socioprofessionnelle en 2015 :**Figure n°2** : Structure du total de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle en 2015

Source : Le secteur Algérien des assurances, Notes statistiques, la ressource humaine dans le secteur des assurances en 2015

3- Les groupes de métier dans le secteur des assurances :

Tableau n°1 : groupes de métier dans le secteur des assurances.

Types de métiers		Composition
1 ^{er} Groupe	Les cœurs de métiers	<p>Ce groupe rassemble les fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuariat et conception technique, • Souscription ; • Marketing, • Distribution et développements commercial, • Control technique et prévention, • Gestion des contrats ou prestations, • Gestion des actifs et du patrimoine immobilier.
2 ^{eme} Groupe	Les métiers support	Cette famille de métier englobe les activités suivantes : support administrative, logistique, système d'information et de communication.
3 ^{eme} Groupe	Les métiers de pilotage	Ce groupe est composé d'équipes chargées de la gestion et de pilotage de l'entreprise : gouvernance, audit, contrôle de gestion, pilotage économique, comptable et financier.

Source : réalisée par nos soins.

Conclusion

Le marché algérien des assurances a connu plusieurs étapes difficiles qui ont marqué l'organisation et la discipline du marché algérien des assurances au lendemain de l'indépendance de l'Algérie. Devant, la mise en place du nouveau cadre institutionnel et de ses objectifs opérationnels et ce à un moment où le mouvement universel de recentrages stratégiques, il est impératif de reformuler intelligemment les projections commerciales, notamment, pour régénérer les forces internes du marché au profit de la croissance.

La perturbation qui caractérise l'environnement des assurances, et l'instabilité des variables qui déterminent son orientation, exigent un contrôle prudentiel performant de la part de l'État. Ce contrôle doit être en mesure de garantir le bon fonctionnement de tout le système assurantiel mais aussi de veiller aux intérêts de la partie la plus faible qui est l'assuré.



Chapitre 2 :
La rémunération de
personnel

Introduction :

Pour gérer de manière efficace les rémunérations du personnel, toute organisation d'assurance doit mettre sur pieds une véritable politique de rémunération qui prend en compte toutes les contraintes que l'organisation pourrait rencontrer.

La politique de rémunération peut être définie comme la mise en place et l'utilisation des critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et des moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeur, employé, syndicat). Pour Donnadieu (1993), « la politique de rémunération est le résultat : d'une série d'équilibres fondamentaux qu'il faut respecter, de choix délibérés de l'organisation, de contraintes réglementaires et conventionnelles »¹. Mais avant de parler de politique de rémunération, attardons-nous quelques instants sur la notion même de rémunération.

Notre chapitre sera débuté par une première section, où nous définirons la notion de rémunération, qu'est-ce que la rémunération ? Quels sont ses objectifs ? Quel est son contenu ?

La seconde section traitera, le système et les politiques de rémunération, et enfin dans troisième et la dernière section sera sur la masse salariale et la comptabilisation de paie.

¹ G. DONNADIEU, « *Du salaire à la rétribution* », 3^{ème} édition, 1997, page 50.

Section 1 : La rémunération, Définitions et contexte

1- Qu'est-ce que la rémunération :

« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur ».²

Une autre définition proposée par Henri Mahe : « c'est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salaire/entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles ».³

Et selon Marcel coté : « cette expression désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi ; à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une l'égalisation ».⁴

Précision 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 à la règle. En effet, la notion de rémunération peut englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, qu'elle que soit la forme.⁵

2- Le contenu de la rémunération :⁶

La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou directement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, de différents services offerts aux employés.

² EMERY Yves et Gonin Français, « *Dynamiser les ressources humaines* », Lausanne bibliothèque des ressources humaines, 1999, page 14

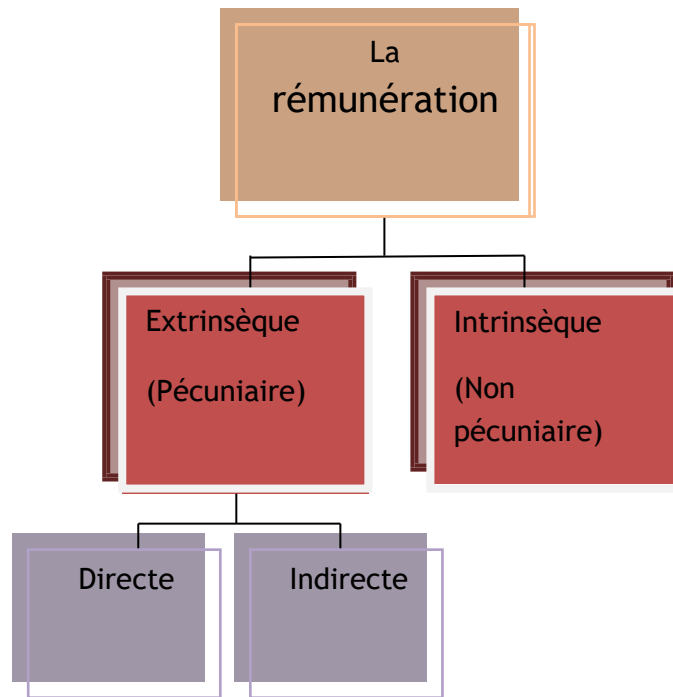
³ HENRI MAHE de boislandelle, « *Dictionnaire de gestion* », Ed Economica, paris, Page.380.

⁴ MARCEL COTE : « *La gestion des ressources humaines* », VUIBERT, Paris 1975.

⁵ Cadin I, Guerin F, Pigeyre F, « *Gestion des ressources humaines* », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007.

⁶ Idem

La rémunération globale comprend aussi des éléments non pécuniaires, tel que le contenu du travail et le contexte du travail dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé.



Source : élaboré par nos soins.

Figure n°3 : Le contenu de la rémunération

2-1- La rémunération extrinsèque :

2-1-1- Directe :

- **Rémunération fixe** : selon l'emploi ou les compétences

Exemple : salaire de base mensuel ou annuel.

- **Rémunération variable** : selon la contribution individuelle ou collective.

Exemple : prime de rendement, bonus...

2-1-2 Indirect :

- **Avantages sociaux** : afin d'offrir aux employés et leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie.

Exemple : assurance vie, régime de retraite, régimes gouvernementaux...

- Le paiement des heures non travaillées : la rémunération pécuniaire s'applique généralement à un certain nombre d'heures. Or, il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées.

Exemple : vacances annuelles, heures de repas, période de conditionnement physique...

- Service aux employés : cafétéria à prix réduit, possibilité d'acheter les produits et services de l'entreprise en bénéficiant d'un escompte, le remboursement des frais de scolarité, frais de congé ou de colloques, une automobile, repas...

2-2- La rémunération intrinsèque :

La rémunération est très subjective : c'est l'employé qui apprécie selon ses valeurs et ses objectifs personnels les différents avantages qu'il peut retirer de son travail outre la rémunération pécuniaire. Ainsi, le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien de son milieu, et les possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail.

La possibilité de travailler dans le milieu harmonieux sous la direction de gestionnaires compétents et équitables, un contexte de travail où les objectifs sont clairement définis et où les outils nécessaires à la réalisation des objectifs sont adéquats constituent d'autres éléments qui éliminent l'insatisfaction et les frustrations au travail.

3- Les facteurs déterminants de la rémunération :

On distingue une multitude de facteurs influençant la gestion de la rémunération des employés :

➤ Les caractéristiques de l'environnement :

- La culture du pays : individualisme
- Syndicats
- Loi et règlement : normes, code de travail, équité salariale
- Concurrence

➤ Les caractéristiques de l'organisation :

- Taille
- Notoriété et prestige.
- Stratégie d'affaire
- Structure et organisation de travail
- Technologies
- Secteur d'activité économique
- Santé financière
- Politique de gestion des ressources humaine

➤ Les caractéristiques des emplois :

- Responsabilités et exigences
- Catégorie d'emploi : vente, direction ...

- Niveau hiérarchique

➤ **Les caractéristiques des titulaires des emplois :**

- Diplômes et compétences
- Ages
- Attentes et besoins.

4- Les objectifs de la rémunération :⁷

4-1- Les objectifs sociaux :

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

• **Équité interne :** établir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés.

• **Récompense de la performance, du mérite:** mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de ses compétences et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipe qui se récompense par une reconnaissance (voyage, centre de vacance, prime d'équipe).

• **Création d'un climat social :** implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise des décisions.

• **Gestion des carrières :** mesure des capacités, analyse des potentiels.

• **Prévention de discrimination :** la rémunération doit être équitable au sein de l'organisation, et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes...

• **Motivation du personnel :** une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

• **Respect de la législation :** toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc. Par exemple : le respect du salaire minimum.

⁷ GUERRERO Sylvie, « *Les outils des ressources humaines* », Op.cit. page156.

4-2- Les objectifs économiques :⁸

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

- **Fidélisation des salariés occupent des postes clés :** suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché de travail).
- **Recherche de la compétence :** en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.
- **Conservation de la performance :** la rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.
(Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux).
- **Equilibre financier :** éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

4-3- Les attentes des employeurs et les salariés :

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs.

- Elle doit permettre :

Aux salariés	A l'employeur
-la couverture des besoins matériels -la sécurité du revenu -l'équité : salaire correspond à sa qualification -la clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération.	-la productivité du travail -la qualité de travail -la sécurité de travail -le climat social favorable dans l'organisation -la motivation du personnel

Pour les salariés, la rémunération constitue un pouvoir d'achat et une garantie de sécurité. Elle donne valeur effective au travail qu'ils ont réalisé. Elle traduit plus au moins une grande équité par rapport à ceux auxquels ils se comparent.

⁸ www.https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf. Consulté le 03/02/2019 à 20h :05.

Du côté de l'organisation, certains objectifs reprennent ceux des salariés, dans la mesure où les rémunérations visent à stimuler le travail tout en évitant les sentiments d'iniquité : ou les politiques d'émulation individuelle et l'équilibre relatif entre les traitements. Mais le système de rémunération dépend aussi de contraintes structurelles et réglementaires (statut en vigueur, conventions collectives). Il est lié au niveau global de la masse salariale (ce qui fait qu'une politique de rémunération peut être équitable mais à salaires trop faibles, ou vice-versa). Enfin, il peut être orienté par les résultats à atteindre et conditionné par eux.

5- La classification des emplois :

5-1- Les méthodes de classification des postes :⁹

Il est nécessaire de recourir à une méthode de classification des emplois si le nombre des emplois à classer est important. D'après la recherche dans le domaine, on distingue cinq approches de positionnement hiérarchique des postes, dénommé « qualification de travail » sont comme suit :

➤ La classification conventionnelle de poste de travail :

Chaque organisation a ses propres usages et traditions de positionner ses postes. Mais à la libération compte tenu des nouvelles opérations sociales ainsi que des exigences liées à la reconstruction et à la modernisation de l'outil industriel permet la création de système de classification simple et cohérent ensuite chaque branche d'activité à sa manière de classification.

A Parodi s'attaque d'abord à la catégorie des ouvriers et par convention, les postes ouvriers seraient situés sur échelle, allant de 100 à 199 étant entendu à partir de 200 et ils ont passé dans les catégories supérieures des techniciens et agent de maîtrise.

Chaque branche d'activité élabore sa propre échelle. En effet à chaque coefficient et à chaque poste type répertorié fut atteint un salaire mensuel brut minimum conventionnel, l'ensemble est désigné par l'expression « minimum conventionnel » les postes type également sont précisément décrit (chef d'équipe, contremaître, chef d'atelier), se fait l'affectation un coefficient allant de 200 à 349, ce raisonnement est appliqué aux postes d'employés. Cinq grands niveaux sont définis en fonction de complexité croissance du poste (technicité, responsabilité, encadrement, attributions budgétaires).

Niveau I correspondant aux cadres débutants ;

Niveau II pour les cadres confirmés ;

Niveau III A s'adresse à des cadres très expérimentés ;

Niveau III B correspond à des chefs de service ;

⁹ JUEEN Jean-Paul, « *Gestion des ressources humaines* », Ellipses édition, Paris, 2002, Pages 90.

Niveau III C désignant des chefs de département (des cadres supérieurs).

Le système Parodi apparait comme une sorte de méthode « globale » de classification. La convention collective de branche d'activité ayant bâti chacune leur grille dans le cadre de référence générale de Parodi.

➤ **La méthode de cotisation par points à facteurs hétérogènes :**

La méthode suppose l'imagination d'examiner un poste sous plusieurs angles d'une manière analytique, chaque organisation lancée dans cette aventure établit une liste standard de ces composants propre à leur seule organisation interne et sur laquelle peut se réaliser un consensus, l'opération est réalisée à l'aide du procédé mathématique dit « de la droite de régression », tous ses opérations nécessitent de disposer au préalable de descriptions claires, précises et actualisées.

➤ **La méthode conventionnelle à critère classant :**

Dans la dynamique des accords de genelle en juin 1968, quatre critères avaient été retenus concernant les ouvriers et les employés, techniciens et agents de maîtrise dénommés aussi « collaborateurs » qui sont : autonomie, responsabilité et type d'activité, connaissances requises.

Au regard des quatre critères de référence, cinq grands niveaux furent retenus, chacun se subdiviser en trois échelons pour aboutir à quinze coefficients. L'ensemble des niveaux n'intéressent pas toutes les catégories professionnelles. Les niveaux I, II, III concernant les ouvriers et les niveaux III, VI, V concernant les agents de maîtrise le tout se traduisant par une échelle de coefficients allant 140 à 363.

➤ **La méthode systémique de cotation :**

Il existe deux approches à ce cadre, l'un s'inspire de l'information et l'autre élaborée et perfectionnée par le cabinet américain Hay.

L'approche issue du modèle de l'information très simple dans son principe, que pour une tâche quelle que soit le mode de fonctionnement du titulaire constitue de trois grandes phases :

- La prise d'information ;
- Le traitement de ces informations ;
- L'émission d'information (la prise de décision pour passer à l'action) ;

Dans cette approche pendant la réalisation d'une tâche se fait la prise de l'information pour assurer sa réalisation dans les normes définies, puis vient le traitement des informations obtenues et modifie le plan de travail et en fin l'émission de nouvelles informations pour corriger l'action ou continuer.

Ce modèle permet l'évaluation d'une tâche est ce que elles sont réalisées d'une façon satisfaisante et aussi l'évaluation de savoir.

La méthode Hay c'est une démarche systémique dans la mesure elle réfère le modèle, il s'agit de la situation du salaire à son poste de travail de l'image et tenu obligation de résultat, ce qui donne trois grands facteurs de bases :

- La compétence subdivisée en connaissances, capacité et management, aptitude en relation ;
- L'initiative créatrice assimilée au comportement subdivisé, humaines, cadre de réflexion, exigences des problèmes.
- La finalité subdivisée en latitude d'action, employeur du champ d'action, nature de l'impact sur le champ d'action.

➤ **l'approche par les compétences :**

L'objectif de la méthode est de rémunérer les salaires au regard des compétences acquises et non pas selon les postes ou les fonctions qu'ils occupent. La logique des compétences conduit à prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans les divers métiers pratiques et peut faire la classification des rémunérations.

5-2- La grille des salaires :¹⁰

5.2.1. Définition de la grille des salaires :

La grille des salaires correspond à l'échelle des salaires dans une organisation. Ce document interne indique quelle est la rémunération [minimum/maximum] pour chaque fonction. Selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte [ancienneté, niveau des responsabilités, la formation, l'expérience].

5-2-2- La construction de la grille des salaires :

Il est utile préalablement à la construction d'une grille des salaires de recueillir de l'information sur les niveaux des salaires existants auprès de l'organisation comparables en terme d'activité, la taille sur le marché du travail (offre d'emploi avec pour objectif que la grille salariale en phase avec le marché de travail local.

Pour un même poste à niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égal devrait correspondre un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés. Ce principe existe en application du droit de travail, en respect des exigences salariales définies par les conventions collectives dès qu'une organisation dépend d'une convention collective, celle-ci prévoit obligatoirement une rémunération minimale établie en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence.

L'évaluation permet de classer les emplois en fonction de la valeur qu'on leur accorde. L'étape suivante consiste à construire la grille de rémunération, les points accordés à chaque emploi avec le salaire correspondant pour chaque emploi, on attribue un salaire minimum le salarié qui occupe l'emploi donné ne pourra pas dépasser le salaire maximum de chaque emploi on s'appuie sur les indications mentionnées dans la

¹⁰ GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2009.

convention collective de rattachement en absence de la convention collective il peut être intéressant de mener une enquête salariale afin de connaître les salaires moyens versés par type d'emploi afin d'offrir une grille des salaires compétitive.

L'amplitude salariale pour un emploi donné montre la marge d'évolution possible pour un même emploi. Plus l'amplitude est grande moins la mobilité est encouragée car il est possible d'obtenir des évolutions salariales intéressantes sans changer d'emploi. L'amplitude donne aussi une marge de manœuvre à l'employeur pour négocier les salaires il pourra ajuster ses offres salariales selon l'évolution du marché du travail.

5-2-3- Les ratios des conséquences d'une grille des salaires :

Quelques ratios simples permettent de montrer les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour le personnel ;¹¹

- Le ratio de rémunération moyenne est utile pour étudier la compétitivité externe de la politique salariale, surtout quand il est comparé aux salaires moyens pratiqués dans les organisations concurrentes, il donne une identification de la capacité de l'organisation à attirer les jeunes talents et à conserver les potentiels.

- Le ratio de hiérarchie des salaires permet d'étudier des écarts entre les différentes catégories de personnel, il est révélateur de la politique d'équité salariale de l'organisation au même titre que le comp-ratio.

- Le ratio d'accroissement étudie l'évolution des salaires et permet de savoir si elle est source de motivation chez les salariés.

Tableau n°2 : ratios d'analyse d'une grille des salaires

Ratio de rémunération moyenne	$\frac{\text{Somme des salaires versés sur l'année}}{\text{Effectif moyen mensuel}}$
Ratio de hiérarchie des salaires (amplitude)	$\frac{\text{Salaire moyen du décile supérieur}}{\text{Salaire moyen de décile inférieur}}$
Compa-ratio	$\frac{\text{Salaire moyen}}{\text{salaire médian}}$
Ratio d'accroissement des rémunérations	$\frac{\% \text{ d'accroissement des salaires de l'organisation}}{\% \text{ d'accroissement des salaires du secteur}}$

Source : GUERRERO Sylvie, « les outils des ressources humaines », Dunod, paris, 2009

Chaque salarié doit disposer d'une fiche de poste qui détaille ses missions et responsabilités cela facilitera le positionnement de chaque poste dans la grille des salaires.

¹¹ GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », Op.cit.

Ce document se présente sous forme d'un tableau ou à chaque poste dans l'organisation correspond d'un niveau de rémunération. L'objectif de la grille des salaires est pour avoir une politique salariale cohérente, transparente et compréhensible.

Cela permet :

- D'éviter l'arbitraire ou le favoritisme dans les choix de rémunération chaque poste correspond un niveau de salaire, établit selon des critères définis et expliqués.
- De limiter les conflits, réduire le sentiment d'injustice, facteurs de détermination liés aux questions toujours sensibles de salaire.

5-2-4- Les éléments essentiels qui doivent figurer dans la grille des salaires :

- La nature du poste, le niveau d'étude (diplôme), le salaire, les primes (ancienneté, risques, rendement) ;
- Les indemnités (transport, logement, responsabilité de fonction) ;
- La catégorie ;
- Les charges sociales (retenus employé, retenus employeur).

6- Le rôle de la convention collective :¹²

La convention collective de la branche d'activité de l'organisation retient notablement le champ de négociation en faveur des salariés, elle fixe les minima de rémunération et elle fait correspondre à chaque niveau de qualification un indice.

*Salaire de base = indice * valeur du point d'indice.*

La convention collective présente des listes d'emplois types ou de compétences par type de métiers, elle définit les emplois ou des compétences pour classer à chaque emploi ou compétence correspondent une position avec un coefficient ou indice hiérarchique qui permet de montrer où l'emploi se situe par rapport aux autres en général, les emplois sont classés selon les responsabilités, des risques et un niveau de difficulté élevés. Enfin, les conventions collectives indiquent le barème de salaire minimal correspondant chaque coefficient.

Deux obligations de négociations sont créées pour la détermination conventionnelle des salaires.

- **Au niveau de la branche :** chaque année les organisations liées par une convention de branche doivent se réunir au minimum et tous les cinq ans pour les classifications.
- **Au niveau de l'organisation :** la négociation sur les salaires effectifs se fait au moins une fois par an dans toute organisation ou sont constituées une ou plusieurs sections

¹² GUERRERO Sylvie, « les outils des ressources humaines », Op.cit.

syndicales d'organisations représentatives. La notion de salaire effectif s'entend comme les salaires bruts par catégorie y compris les primes et les avantages en nature. Les rapports sur la négociation collective notent une pratique de négociation en augmentation.

Section 2 : Le système et les politiques de rémunération

I. Le système de rémunération :

1- Définition : « système de rémunération »¹³

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

Un système de rémunération efficace doit permettre à l'entreprise de : embaucher, garder et motiver ses employés :

- **Embaucher** : Les échelles de salaire offriront des taux de salaire à l'embauchage concurrentiel afin d'attirer des employés de haut calibre.
- **Garder** : Le système d'évaluation du rendement et d'augmentation des salaires encouragera le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de l'entreprise.
- **Motiver** : Le système salarial constitue un objectif à atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasmés par leurs postes actuels et constitue également un incitatif au perfectionnement.

2- Les contraintes d'un système de rémunération :¹⁴

➤ Le cadre juridique :

Les systèmes de rémunération doivent respecter la législation en vigueur en matière de normes du travail, d'égalité de la rémunération, de droits de la personne, d'assurance-emploi, de retraite ou de prestations de retraite, de relations de travail, et de santé et sécurité au travail.

La liberté des salaires s'inscrit dans le respect des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Parmi les règles les plus imposantes on trouve :

- L'existence d'un salaire minimum interprofessionnel garanti.
- L'égalité des salaires féminins et masculins.

¹³ LELARGE Gérard, « *La gestion des ressources humaines* », édition SEFI, Canada, 2003, Page 21.

¹⁴ [www.https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf). Consulté le 03/02/2019 à 20h :05.

❖ L'existence d'un salaire minimum interprofessionnel :¹⁵

La loi de 1950 rétablissant la liberté des salaires crée un salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé. Le minimum défini en 1950 variait avec les fluctuations du coût de la vie. En 1970 le salaire minimum de croissance (SMIC) a été créé et évoluant en fonction de plusieurs éléments.

Ainsi il assure aux salariés dont les rémunérations sont plus faibles : la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation, une participation au développement économique de la nation par l'application des prélèvements tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

Et aucun salaire ne doit être inférieur au SMIC. C'est un taux horaire qui augmente avec :

- Le coût de vie ;
- La croissance économique ;
- Par décision gouvernementale ;
- Existence de catégorie professionnelle du salarié fixée par la convention collective ;
- Négociation annuelle des salaires ;
- Obligations de revoir tous les cinq ans la classification professionnelle dans l'organisation ;
- L'organisation doit respecter l'équité interne (salaire juste) ;
- Equilibre externe en tenant compte des salaires versés par les concurrents.

Théoriquement le SMIC en Algérie est à 18000 DA.

❖ L'égalité des salaires féminins et masculins :

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Cette règle n'interdit pas les écarts de salaire dès que des critères objectifs permettent de différencier des postes de travail tenus par des hommes de ceux tenus par des femmes .

➤ La rationalité budgétaire :

C'est-à-dire le niveau de la masse salariale. Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

➤ La compétitivité externe :

¹⁵ PERITTI Jean-Marie, « *Gestion des ressources humaines* », édition Vuibert, 9^{ème}. Paris 2000.

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

➤ **L'équilibre interne :**

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

- Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans un bon nombre d'entreprise n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.
- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est-à-dire, qu'un système doit être de nature à encourager les efforts individuels, ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

3- Les caractéristiques d'un bon système de rémunération :¹⁶

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

✓ **Un système de rémunération équitable :**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres d'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. Cette classification 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 permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux, et on parvient par la suite à bâtir des grilles de salaire qui permettent de déterminer les rémunérations et les règles de progression.

✓ **Un système de rémunération compétitif :**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.

¹⁶ Annik Cohen-Haegel, « *Toute la fonction ressources humaines* », édition DUNOD, Paris, 2002, Page 300.

✓ Un système de rémunération lié à la stratégie :

Un système de rémunération est un outil au service de stratégie de l'entreprise. A ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence avec un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

✓ Un système de rémunération motivant :

Un système de rémunération doit encourager l'implication de chacun 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. La rémunération variable et considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

✓ Un système de rémunération fédérateur :

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

✓ Un système de rémunération flexible :

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accords d'intéressement, etc.

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

✓ Un système de rémunération contrôlé :

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises (de 30 à 70%). Donc, c'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social, et de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de repos, changement des plafonds de salaire sectoriel...).

4- La structure des systèmes de rémunération :

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représente la rémunération du poste ; la rémunération de la façon d'occuper le poste et les

avantages liés au statut individuel : il existe ainsi deux modèles opposés de rémunération : un modèle à statut et un modèle à résultat.

➤ **Le modèle à statut :**

Le salarié est rémunéré selon le poste où il est affecté et la fonction dont il a la charge d'exercer ; il se caractérise par l'importance très large attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel ; l'exemple le plus connu est celui des systèmes fonctionnant dans les administrations et qui reposent sur les grades liés à des indices de rémunération du poste : c'est le concours ou le diplôme qui font la rémunération.

➤ **Le modèle à résultat :**

Une part importante de la rémunération est liée à la performance ou à l'activité définie par des critères nombreux et très variés l'exemple le plus parlant est celui des salaires des personnels commerciaux dont la partie variable de la rémunération est liée au résultat.

Ce mode de rémunération est fondé sur une logique d'équité : chaque individu doit être rémunéré selon sa contribution et comme ça ses propres efforts seront appréciés à leur juste valeur et son mérite sera reconnu et récompensé.

Trois idées conduisent les entreprises à choisir ce mode de rémunération en établissant un lien entre le montant du salaire et la performance accomplie.

En premier lieu ; le meilleur moteur pour dynamiser le personnel c'est lui donner la volonté de progresser, de faire preuve d'innovations et en définitif de stimuler son intérêt personnel ;

En second lieu l'équité rejoint l'efficacité : comment accepter que deux personnes reçoivent la même rémunération alors qu'elles n'ont fourni ni les mêmes efforts ni obtenu les mêmes résultats. En dernier lieu en période de moindre croissance économique il faut contrôler la masse salariale en distinguant les très bons, les bons et les médiocres on ne peut pas donner le peu à tout le monde.

Tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles, plus proches de l'un ou de l'autre. Le choix dépend de l'histoire de l'unité, de sa culture, de ses stratégies. Très souvent, à l'intérieur d'une même entreprise, diverses catégories de personnel vont bénéficier de structures de rémunération très différentes : les employés et les ouvriers relèvent du modèle à statut ; en revanche, les commerciaux et de plus de plus souvent, les cadres de tous niveaux vivent sous le régime du modèle à résultat.

5- Les composantes de la rémunération globale (pyramide de 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'organisation ou accordée discrétionnairement par l'organisation.

Elles peuvent être fixes ou variables, monétaires ou non monétaires, versées immédiatement ou différées.

Il existe de nombreuses classifications des éléments de la rémunération globale, Gérard Donnadiou par exemple, propose une pyramide des composantes de la rémunération globale qui s'appuie sur quatre grandes catégories : la rémunération directe, les périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires.

5-1- La rémunération directe :

Elle apparaît dans la partie haute de pyramide et correspond aux différents éléments reprise sur le bulletin de salaire et donnant lieu pour la plupart d'entre eux, aux diverses retenues pour charges sociales.

▪ Une part fixe (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 organisations, des paramètres très divers : le niveau du poste, la capacité prouvée du titulaire, son potentiel, son âge, son ancienneté...

➤ **Le salaire de base :**

Il est l'élément essentiel de la rémunération et reflète la valeur réelle du travail fourni. Le salaire de base est calculé proportionnellement à la durée du travail qu'effectue l'employé et fixé en tenant compte des exigences professionnelles requises et de la complexité de l'emploi. Il peut être majoré par les heures supplémentaires.

➤ **Les 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.

Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur. On peut citer :

• **Primes des heures supplémentaires :**

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale du travail.

• **Prime d'ancienneté :**

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

- **Prime panier :**

C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail sans qu'il fournisse la possibilité de manger surs place, grâce à une cantine par exemple.

- **Prime de nuisance :**

Elle est octroyée aux travailleurs occupent un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger.

La liste des postes de travail ouvrant droit de l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité, du délégué compétent en la matière.

- **Prime de frais de missions :**

Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'organisation fait appel à lui pour besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

- **Une part variable (salaire de performance ou bonus) :**

Rémunère le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans le temps donné, il s'agit du salaire lié à la performance. Pour apprécier la performance du salarié, un système d'évolution doit exister, fondé sur critères objectifs qui évitent le favoritisme et qui préservent l'intérêt général. Ces critères sont définis précisément, sont évolutifs et doivent être communiqués aux salariés.

La part variable est utilisée par l'organisation afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels d'autres de ceux du groupe de travail.

- **La part individuelle :** Dans le cadre de fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.
- **La part collective :** vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

5-2- La rémunération indirecte :

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit de d'autres paiements ou prestations qui portent le nom d'avantage sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés. Elle se décompose en trois types de périphériques :

- **Les périphériques légaux :**

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier.

Ces périphériques sont :

a)- L'intéressement :

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performance de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement (par exemple le résultat, le chiffre d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients).

b)- La participation :

Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raisons exceptionnelles.

c)- Le plan d'épargne salarial :

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et les versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.

d)- Les stocks options :

Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.

- **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, et comprennent principalement :

- Logement ;
- Voiture de société ;
- Frais de déplacement ou de mutation ;
- Déplacement en vacances payés par l'organisation ;
- Aménagement spacieux des bureaux ;
- Mise en disposition le matériels de l'organisation (téléphone personnel, ordinateur portable) ;
- Frais d'adhésion à des associations professionnelles.

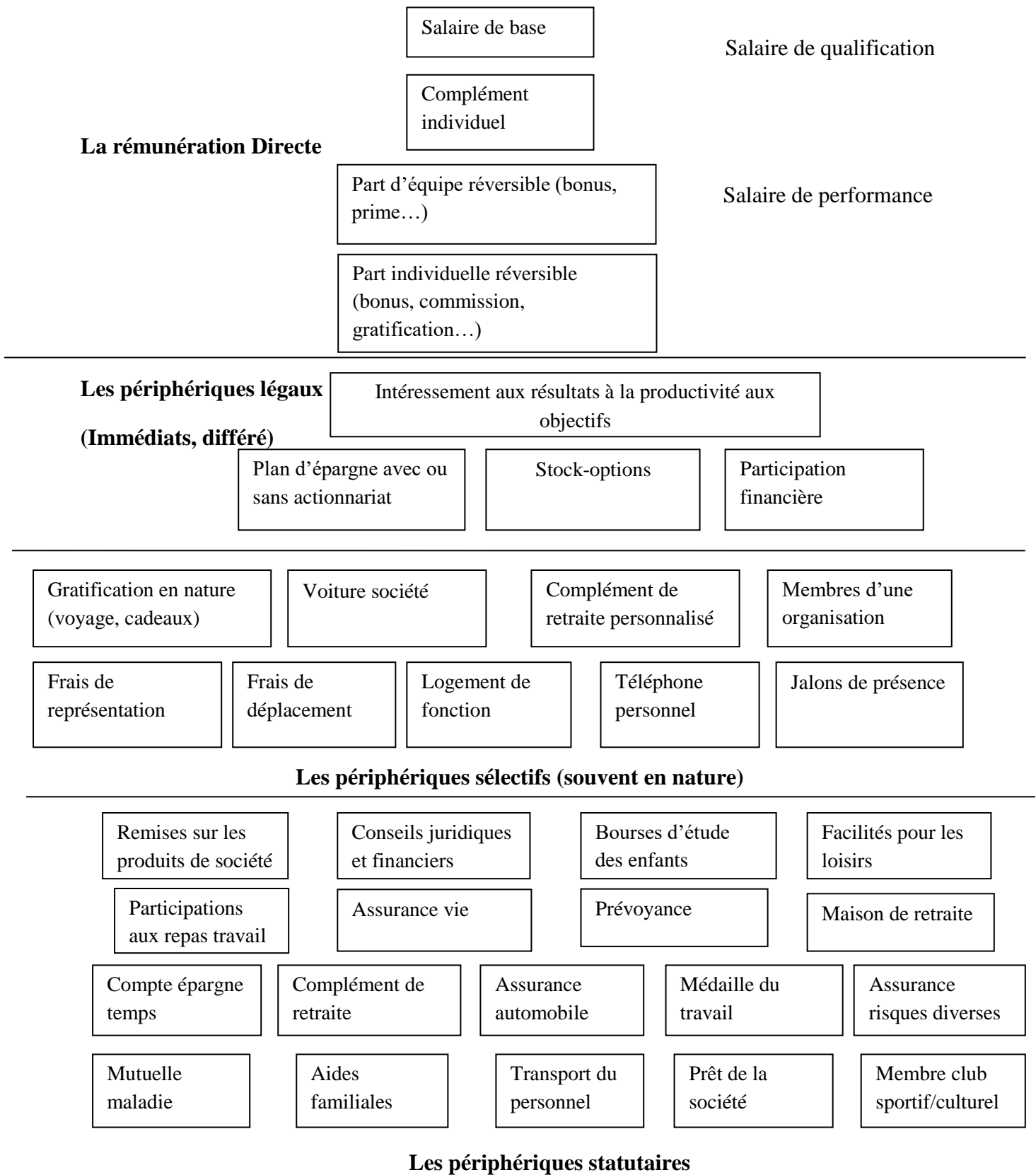
- **Les périphériques statutaires :**

Ils constituent le quatrième niveau de la pyramide, ils correspondent aux avantages sociaux acquis par les salariés d'une organisation. Ils sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel.

Ce sont par exemple :

- L'œuvre sociale du comité d'organisation ;
- Le compte épargne temps ;
- Complément personnalisé de retraite ;
- Les mutuelles maladies ;
- L'assurance vie ;
- Prévoyance ;
- Facilité pour les loisirs ;
- Conseils juridiques et financiers ;
- Adhésion à des clubs (sportifs, culturels).

Figure n°04 : La pyramide des rémunérations globale de G. DONNADIEU



Source : Gérard Donnadiou du salaire la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations, 2^{ème} édition, revue et augmenté, El liaison 1993.

II. Les politiques de rémunération :¹⁷

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés.

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines.

Les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des ressources humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de la valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

Les politiques de rémunération peuvent être classifiées en trois types :

- La politique de rémunération individualisée ;
- La politique de rémunération fixe ;
- La politique de rémunération variable.

1- La politique de rémunération individualisée :

1-1- Définition :

La politique de rémunération individualisée consiste en la rémunération de chaque salarié selon ses performances individuelles et l'efficacité de son travail. En d'autres termes, la rémunération dépend plus de la personne qu'elle ne dépend de poste.

Cette politique est apparue dans les années 70, l'économie a connu un passage d'une production de masse à une production devant répondre à une demande plus diversifiée et les entreprises font appel à une main d'œuvre plus qualifiée et plus polyvalente. Ainsi, les entreprises adoptent plus des augmentations individualisées que des augmentations générales pour pouvoir augmenter la productivité des salariés.

La politique de rémunération individualisée est basée sur l'élaboration d'un système d'appréciation des performances et d'informations des salariés avec une remise en cause périodique de système d'évaluation.

La politique de rémunération individualisée doit être fonction de :

- L'intensité des efforts déployés par le salarié dans son travail.
- L'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise.
- La réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance.
- La capacité de salarié à répondre à des sollicitations imprévues.
- La contribution du salarié au fonctionnement de l'équipe.

¹⁷ [www.https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf). Consulté le 03/02/2019 à 20h :05.

1-2- Les objectifs de la rémunération individualisée :¹⁸

L'individualisation des salaires vise une meilleure contribution au fonctionnement de l'équipe ou la réalisation d'objectifs fixés à l'individu. Elle cherche à motiver les salariés. Elle doit également, au même titre que les perspectives de carrières qui peuvent leur être offertes, permettre de conserver les salariés jugés les plus performants.

1-3- Inconvénients de la politique de rémunération individualisée :

L'individualisation peut poser des problèmes à l'organisation, on cite entre autres :

- Création de tensions à cause des instruments d'évaluation sont souvent peut-être fiable et mal acceptés par les salariés et par les décideurs, qui « saupoudrent », faute d'outils incontestables pour étayer des décisions relatives ;
- Les développements de comportement individualiste et la perte du sentiment d'appartenance et de la mobilisation pour les projets communs.

2- La politique de rémunération fixe.

2-1- Définition :

Le salaire fixe correspond souvent à un temps de travail déterminé, apprécié en général dans le cadre du mois.

Mais il est également possible de faire référence à un horaire hebdomadaire dès lors qu'il s'agit de l'horaire habituel pratiqué. De même, il peut être fait référence à la durée annuelle de travail lorsque le salarié est soumis à une annualisation de son temps de travail. Dans ce cas, la rémunération étant lissée sur l'année à raison d'un douzième ou d'un treizième (en cas de treizième mois) par mois de la rémunération annuelle.

La réglementation concernant les cadres en forfait annuel en heures ou en jours est distincte. En pratique, la clause de rémunération fait référence au nombre de jours ou d'heures travailler dans l'année par le cadre et précise alors le quantième versé chaque mois.

Lorsqu'un salaire fixe est versé à des salariés qui ne sont pas rémunérés au temps, tel que les commerciaux, il n'est toutefois pas nécessaire de faire référence dans la clause à une durée de travail.

2-2- Le salaire de qualification :

L'élaboration d'une échelle des salaires repose sur une opération de qualification qui constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Elle implique la mise en place d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

¹⁸ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf>. Consulté le 03/02/2019 à 20h :05. Op.cit.

- L'opération de qualification :

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes. L'opération est achevée lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération.

Le processus comprend cinq phases :

- Etude et description des postes.
- Evaluation des postes.
- Classification des postes.
- Prix des postes/échelle des salaires.
- Fourchette des salaires par poste.

➤ L'étude et la description des postes :

Elles constituent la première phase de l'opération. En général, celle-ci repose sur des descriptions de fonction existantes. Une investigation supplémentaire est nécessaire pour isoler les critères retenus pour l'évaluation.

➤ La démarche d'évaluation :

Elle peut utiliser une méthode analytique. Cette méthode repose sur l'évaluation séparée de plusieurs caractéristiques. La somme des estimations partielles aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient.

La convention collective de l'assurance a adopté cinq critères :

- La formation et l'expérience
- La conception et la résolution de problèmes
- Les dimensions relationnelles
- L'autonomie
- La contribution.

La méthode HAY, souvent utilisée pour les postes d'encadrement, fait appel à l'estimation de trois facteurs :

- Les compétences
- L'initiative créatrice
- La finalité

Chacun de ces facteurs, pour être mesuré doit être décomposé en termes de profondeur et étendue.

Exemple : un emploi peut exiger :

- Soit une connaissance moyenne de nombreux sujets.
- Soit une connaissance approfondie de quelque sujet.

La compétence globale est le produit de ces deux facteurs.

➤ **La méthode globale :**

Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de manière à obtenir une liste de poste par ordre d'importance.

Elle implique la comparaison d'un grand nombre de poste entre eux.

Une fois achevée l'opération de qualification, l'entreprise dispose d'une classification des emplois. Il faut alors déterminer le montant de la rémunération attribuée à chaque emploi.

➤ **l'échelle des salaires :**

L'échelle des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste d'un salaire minimal ainsi qu'une fourchette des salaires :

- Constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels.
Une précaution importante doit être prise : vérifier la cohérence entre l'échelle des salaires et le marché externe des salaires.

2-3- Les avantages et les inconvénients de la rémunération fixe pour l'entreprise :¹⁹

Tableau n°3 : avantage et inconvénient de la rémunération fixe

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Loyauté du personnel (rotation réduite) • Facilité de recrutement • Facilité d'orientation des efforts • Marge confortable en période de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible stimulation • Favoriser les vendeurs et les moins productifs • Salaires incompressibles en cas de récession

3- La politique de rémunération variable :²⁰

¹⁹ [www.https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf). Consulté le 03/02/2019 à 20h :05. Op.cit.

Comme déjà cité, le salaire peut être défini comme étant une contrepartie d'un travail fourni, un effort physique ou morale effectué, il est réglé généralement tous les mois. Il est composé d'une partie fixe et d'une partie variable. La première est mentionnée dans le contrat de travail comme étant un montant forfaitaire qui qualifie une rémunération spécialement adaptée à la profession concernée, donc le salaire de base est le produit de la position du travailleur à travers :

- La cotation et la classification du poste de travail.
- La grille des salaires qui est affectée d'un échelon produit par la cotation du poste de travail.

3-1- Définition :

Les politiques de rémunération variable correspond à un salaire différent du salaire normal (fixe) dans la mesure où cela suppose une part d'incertitude, tant pour l'employeur que pour les salariés.

Il existe donc un lien entre le salaire (à savoir, la somme d'argent) que le salarié reçoit et la performance individuelle ou collective. Il peut s'agir de la performance d'un salarié à titre individuel, d'équipe ou de service, mais également d'établissements, d'entreprise ou de groupe d'entreprises.

3-2- Les critères de la rémunération variable :

Afin de motiver les salariés, prendre en compte leur résultats, l'employeur a la possibilité de faire varier la rémunération. Dans ce cas, le salaire effectivement perçu par le salarié varie en fonction de critères qui sont définies par l'employeur.

Pour être valable, la clause des objectifs doit fixer des objectifs raisonnables, dans le sens où il doivent être réalisable, compte tenu, de première part, de la situation économique du secteur professionnel dans lequel intervient le salarié, de deuxième part, du niveau de compétence de ce dernier.

Les critères doivent être objectifs, suffisamment précis et reposer sur des éléments facilement vérifiables pour ne pas dépendre de la seule volonté de l'employeur.

Il existe deux grands facteurs d'évaluation :

- **Les critères quantitatifs :**

La quantité de production a pendant longtemps été le principale critère de rémunération variable. Ce critère est toujours un instrument de mesure très important pour le salaire au rendement, mais il n'est certainement pas le seul et unique critère utilisé.

- **Les critères qualitatifs :**

²⁰ [www.https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf). Consulté le 03/02/2019 à 20h :05. Op.cit.

Des facteurs tels que le nombre d'articles défectueux produits, les retours des clients et le taux d'accidents du travail peuvent également être pris en compte (satisfaction de client, sens d'engagement, esprit d'équipe...)

3-3- Les avantages et inconvénients de la rémunération variable :

Tableau n°4: avantage et inconvénient de la rémunération variable

Avantage	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Motiver le salarié dont la rémunération dépend étroitement de l'atteinte de ses objectifs • Salaires fonction des performances • Résultats conditionnés par l'effort fourni • Permet parfois d'atteindre les salaires les plus élevés de l'entreprise • Permet de valoriser des contributions précises et alignés sur la stratégie et les objectifs d'affaires. • La rémunération pourra ainsi varier d'un mois sur l'autre ; elle peut baisser en toute l'égalité en cas de diminution importante d'activité, sous réserve notamment de respecter le SMIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des inégalités croissantes (implications des écarts si le salaire de base inéquitable) • Une tendance à l'individualisme (travailler seulement pour ses propres intérêts, négliger la dimension de l'équipe et des participants à un projet, ou à un processus de travail) • Une démotivation fréquente (de sécurisation des collaborateurs, compétitivité interne démesurés et dégradation du climat de travail)

Section 3 : La masse salariale et la comptabilisation de la paie

I. La masse salariale

1- Définition et typologies de la masse salariale

1-1- Définitions :

Il existe plusieurs définitions de la masse salariale :

« Montant inscrit sur la déclaration annuelle des salaires, abrégé DADS »²¹

« Montant figurant dans les comptes annuelle sous la rubrique frais de personnel »²²

« Montant globale de la rémunération directe consacré par une organisation ou encore une économie nationale aux salaires durant une période donnée, généralement une année »²³

« L'ensemble des sommes que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salaires, il s'agit donc des salaires bruts versés aux salariés, des charges sociale patronale, ainsi que des indemnités et primes qui ne sont pas imposables et sont soumise à cotisation »²⁴

D'après ces définition on conclut que : « **La masse salariale, est la somme des rémunérations bruts versés aux salariés, hors rémunération en nature et cotisations patronal sur une année** »

Elle comprend principalement :

- Les salaires bruts versés ;
- Les charges sociales patronales ;
- Les indemnités non imposables ou non soumise à la cotisation ;
- Les charges fiscales ;
- Les frais de restauration ;
- Les frais de médecine de travail ;
- Les vêtements de travail.

1-2- Typologies de la masse salariale²⁵ :

Il n'y a pas de définition normalisé, mais on prend habituellement en considération la masse salariale, toutes liées à la rémunération directe.

➤ **La masse salariale totale (MST) :**

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges patronales et salariale liées à cette rémunération. Ces charges sont très diverses et concernant :

- La sécurité sociale ;

²¹ Jean -Marie PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* ». Édition Vuibert, 9^{ème}, Paris 2000, P.257.

²² Idem

²³ Sekiou LAKHDAR et autre, « *Gestion des ressources humaines* », édition Deboeck université, 2^{ème} édition, 2001, Page163

²⁴ Application sur CD ROM. Collection management, « *Gestion des ressources humaines* ».

²⁵ Jean -Marie PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* ». Édition Vuibert, 9^{ème}, Paris 2000, P.259

- La retraite complémentaire ;
- L'assurance chômage ;
- La construction logement ;
- La taxe d'apprentissage ;
- La taxe sur les salaires ;
- Le transport.

➤ **La masse salariale fiscale (MSF) :**

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires (DADS) et comprend :

- Tous les salaires ;
- Appointement ;
- Primes ;
- Commissions
- Avantage en nature.

➤ **La masse salariale versé aux salaries (MSV) :**

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

La masse salariale fiscale est comparable la masse salariale totale.

2- Les éléments constitutifs de la masse salariale²⁶ :

La masse salariale d'une année est le résultat d'un effectif global (E) par un salaire moyen annuel global (S).

Cet effectif est composé de catégories : employés, ouvriers, techniciens, ou ingénieurs, etc. Le poids relatif de chaque catégorie dans l'effectif global définit une structure de masse salariale pour une année donnée.

Pour chaque catégorie, on connaît l'effectif de la catégorie (Ec) et le salaire moyen annuel global (Sc). Il est évident que le salaire moyen annuel global(S) dépend de la structure de la masse pour l'année concernée.

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n E_i \times S_i}{E}$$

Dans la vision la plus complète de cette méthode, on peut analyser la composition par l'ancienneté de chaque catégorie. Dans ce cas, on connaît l'effectif par ancienneté (Ea)

²⁶ <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/54f0a412baaad.pdf>. Consulté le 03/02/2019 à 15h12.

ainsi que le salaire moyen annuel global de ce niveau d'ancienneté (Sa), dans tous les cas, on vérifie que (Ec)= somme, (Ea) et (Sc)= $\frac{\square\square\square\square \{ \square\square \times \square\square \}}{(\square\square)}$

Ainsi une masse salariale s'exprime par quatre composantes :

- Un effectif global (E) ;
- Un salaire moyen annuel global (S) ;
- Des salaires moyens annuels globaux de catégories (Sc) ;
- Des salaires moyens annuels globaux de niveaux d'ancienneté (Sa) ;

Les effectifs des catégories (Ec) et des anciennetés (Ea) n'ont qu'une fonction de pondération dans les calculs des salaires moyens.

2-1- Les prévisions de la masse salariale :²⁷

Les travaux de prévision sont indispensables pour la finalisation de la budgétisation des différents services de l'organisation puisque très souvent, le poste « personnel » reste la ligne la plus importante du compte de résultat de l'organisation.

▪ Calcul de la masse salariale :

La prévision d'une masse salariale d'une année par rapport à l'autre doit tenir compte de différents phénomènes :

- Les augmentations du salaire dites générales c'est-à-dire s'appliquant à tous les salaires ;
- Les augmentations de salaire dites individuel ;
- Les mouvements de personnel en entrées (embauche) ou en sorties (départ en retraite, démission ou licenciement).

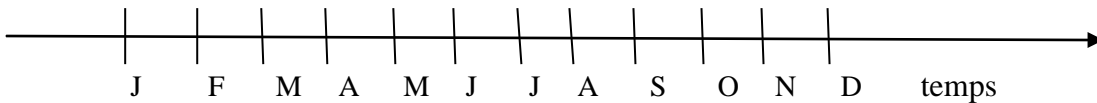
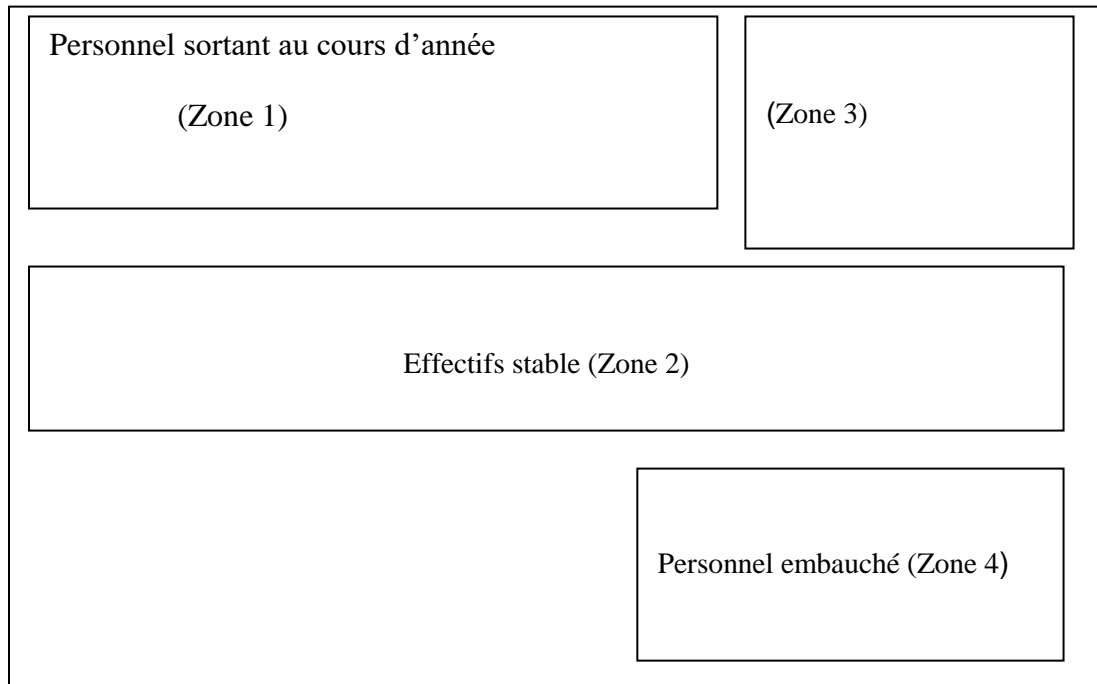
▪ La base de calcul :

La base de calcul d'une masse salariale s'appuie sur un recensement exhaustive des éléments de salaire stable de décembre de l'année qui précède la projection : il s'agit de l'ensemble des éléments fixe de la rémunération comme les appointement ou les salaires de base aussi certaines primes des lors qu'elles évoluent comme ce salaire (prime d'ancienneté, assiduité, et autre...) Cette masse salariale dite « de base » évolue en fonction de plusieurs paramètres liée à la politique sociale comme les augmentations générale de salaire ou individuelles, des paramètres liée à l'évolution de l'emploi comme les variations d'effectifs.

Ces mouvements de personnel peuvent être représenté par le schéma suivant :

²⁷ [www.http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/54f0a412baaad.pdf](http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/54f0a412baaad.pdf). Consulté le 03/02/2019 à 15h12 .Op.cit.

Figure n°5 : Masse salariale et mouvement de personnel



Deux modes de calcul sont alors possible:

La masse salariale de l'année N = la masse salariale de l'effectif stable (Zone 1) + la masse salariale du personnel sortant (Zone 2) + la masse salariale de personnel embauché (Zone 4)

Ou bien :

La masse salariale de l'année N = la masse salariale de l'effectif présent au 1^{er} janvier (Zone 1,2, et 3) – le salaire non versées au personnel sortant (Zone 1) + la masse salariale du personnel embauché (Zone 4).

▪ **La masse salariale de l'effectif stable :**

Il s'agit dans un premier temps de déterminer l'effectif attendu de l'année N+1 compte tenu de tous les mouvements de personnel en mettant en évidence l'effectif dit stable

Cette prévision de la masse salariale tient compte de l'ensemble des augmentations envisagées au cours de l'année prochaine.

3 La variation de la masse salariale

3-1- Les facteurs d'évolution de la masse salariale :

Le niveau de la masse salariale et son évolution sont le résultat des facteurs interne et externe à l'organisation. Qui agissent sur la quantité, la qualité et le cout de travail.

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'évolution de la masse salariale, il s'agit :

3-1-1- L'évolution des rémunérations²⁸ :

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

- **Les augmentations générales :**

Les augmentations générales concernent tous les salariés de l'entreprise, leur objectif c'est le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Il existe également des augmentations catégorielles, augmentations attribuées à un groupe d'agents.

- **Les augmentations individuelles :**

Les interventions se fait sans changement de fonction, les augmentations peuvent être accordée à une partie plus ou moins large du personnel pour chaque fonction connaît un progrès.

Ces augmentations au mérite. Indépendantes de toute promotion, représentent une part très variable de la masse salariale et en diversité à l'importance du pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation.

- **L'ancienneté :**

L'évolution de la rémunération est due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté.

Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ou par une augmentation du nombre de points (fonction publiques, banque)

- **les promotions :**

Les promotions qui sont liée à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire.

En effet, les fourchettes de salaire de rémunération de poste de niveaux hiérarchique différents se chevauchent généralement.

²⁸ Jean- Marie PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* », édition, Vuibert, 2008, paris.

3-1-2- L'évolution en masse et en niveau²⁹ :

- **L'évolution en niveau :**

L'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données.

L'effet niveau est obtenu en comparant le cumul des enveloppes mensuelles au salaire de base de décembre. En effet, le cumul des enveloppes mensuelle représente ce qui est distribuer au mois de décembre de l'année prévisionnelle, puisque chaque enveloppe est en fait distribuée du mois de son octroi jusqu'à la fin de l'année : une augmentation accordée en juin augmente le salaire de base jusqu'à décembre.

- **L'évolution en masse :**

L'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personne pour deux périodes données.

L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre, elle peut être différente de l'évolution en niveau. La déférence provient de la date d'application de l'augmentation.

L'effet de masse est le résultat de la division du cumul pondéré des enveloppes mensuelles par le salaire de base de l'année N, le cumul pondéré des enveloppes mensuelles représente le cout total des augmentations individuelle coute restant pour aller jusqu'à la fin de l'année.

4 Notion d'effet report :

- L'influence du rythme des augmentations et de la période où elles interviennent sur l'évolution de la masse salariale annuelle. Il convient de s'interroger également sur les conséquences des décisions prise sur le futur et sur l'impact des augmentations de l'année N sur le budget de l'année suivante (N+1).
- L'effet de report mesure l'évolution de la masse salariale de l'année (N+1), compte tenu des augmentations attribuée dans le courant de l'année (N).
- Il existe toutefois de rares cas où l'effet de report est nul ; en effet seulement deux scenarios de déroulement de l'année (N) peuvent engendrer un effet de report nul sur l'année (N+1).
- Premier scenario : est celui d'une seule augmentation appliquée dès le 1^{er} Janvier de l'année (N) ; le différentiel engendré par cette augmentation va charger de la même façon des douze mois de l'année (N+1) se détermine en prenant douze fois le mois de décembre de l'année (N) et comme décembre de l'année (N) est égale à Janvier de l'année (N). Les masses salariales des années (N) et (N+1) sont égale.

²⁹ Jean -Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 2008, paris. Page. 149.

- Second scenario : le second cas est conditionné par l'absence de toute augmentation de la masse salariale au cours de l'année (N). la masse salariale de l'année (N) est alors égal à douze fois celle de Janvier de l'année (N) et la masse salariale de l'année (N+1) égale à douze fois celle de décembre de l'année (N).

5- Gestion de la masse salariale³⁰ :

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

❖ L'effet de noria :

L'effet de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier. L'effet de noria est calculé à partir d'un salaire moyen annuel.

Dans un service ou une section, où l'effectif est resté le même, que des augmentations générales ont été pratiquées, se constate une réduction de la masse salariale totale, ce phénomène de baisse, est généralement difficile à discerner au milieu des autres évolutions.

❖ L'effet de structure :

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées.

Dans les organisations où le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut conduire à une progression significative de la masse salariale.

❖ La simulation :

Pour aider l'organisation à maîtriser l'évolution de sa masse salariale, des progiciels spécifiques ont été conçus

Ces progiciels doivent permettre :

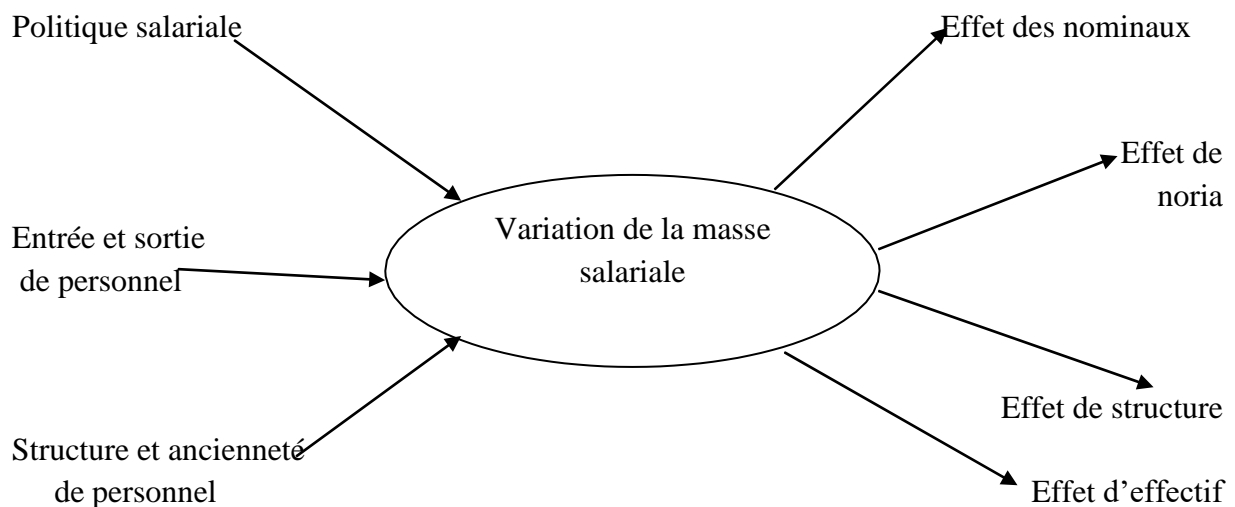
- De calculer et d'exprimer d'une manière rapide et exacte les augmentations $20n$ en masse et en niveau et l'effet de report sur la masse salariale $20n+1$;

³⁰ Jean -Marie PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* ». Op.cit. P.149.

- De simuler pour les années 20n les augmentations salariales, de calculer et d'expliquer les augmentations 20n en masse et en niveau et l'effet de rapport sur l'année 20n+1 ;
- A partir des augmentations en masse et en niveau pour l'année 20n ou de l'effet de report acceptable pour l'année suivante, de déterminer les pourcentages et le calendrier des augmentations salariales 20n+1.

La masse salariale comptable totale figurant dans le compte 64 « frais de personnel », elle correspond au montant inscrit dans la déclaration annuelle des salaires et ne comprend que les salaires et des charges afférentes, à l'exclusion des indemnités non imposables et des sommes ayant un caractère de remboursement de frais de dommages d'intérêts.

Figure n°6 : Evolution de la masse salariale



Source : Annick Cohen-Haegel, « tout la fonction ressources humaines », Dunod, paris, 2002.

Figure n°4 : Evolution de la masse salariale

6- La Déclaration annuelles des salaires (DAS)³¹ :

6-1- Définition de la DAS :

La déclaration annuelle des salaires est une formalité administrative obligatoire que doit accomplir toute entreprise. Sur un document établie en fin d'année, l'employeur repose normativement la rémunération brute et plafonnée de chaque salarié sur les quelles sont calculée les cotisations patronale.

Le retard ou le défaut de production de la DAS dans les délais entraine l'application de pénalité dans la limite de la déclaration.

La DAS permet de mettre à jour les renseignements concerne le salarié (le nom, le prénom, numéro sociale de sécurité ,et adresse), les conditions de travail (travail à temps

³¹ Jean -Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », Op.cit. Page.151.

plein, à temps partiel elle déclare également les période d'interruption d'activité durant lesquelles le salarié n'a pas travaillé.

6-2- L'importance de la déclaration annuelle des salaires :

Elle permet aux organismes sociaux de vérifier le montant des salaires et de déterminer les droits des salaires (retraite, assurance maladie, allocation familiale).

C'est à partir d'une déclaration annuelle de salaire que l'entreprise peut vérifier le montant des cotisations de retraite complémentaire dues et les compare avec celle reçues. Puis se fait la notification à l'employeur le solde des cotisations. Lorsque les cotisations sont régularisées à partir des salaires des salaires déclarés, le nombre de points de retraite complémentaire seront calculé. Une fois le retraite complémentaire de l'année passée calculé, seront inscrire sur le compte de salaire. Le relevé met actualisé de points, récapitule les point obtenus tout au long de la carrière de salarié.

La rémunération régie les charges personnels par une multitude des règles en évolution permanent avec les divers critères, elle se limite pas à l'émission de bulletin de paie, elle englobe également les divers événements liés à la déclaration, aux organismes sociaux et aux contributions de retraite, mutuelles, et en cas de modification du contrat. L'existence de ses opérations est pour garantir les droits des salariés, des chefs d'entreprises, des organismes sociaux et des droits de retraites.

Les différentes théories des salaires permettant de diversifier des formes des salaires ce qui rend leurs calculs plus complexes et la globalisation de système de rémunération dans les entreprises est indispensable notamment avec l'intégration des critères déterminants la rémunération pour faciliter leur calculs.

La gestion de la masse salariale ne peut s'effectuer que par l'approche globale permettent d'évaluer tous les coûts et les décisions prisent de nombreuses imprécisions ou erreurs de prévisions sont dues à cette insuffisance de raisonnement et d'une approche exhaustive des coûts qui se traduisant par la mauvaise analyse des coûts

II. La comptabilisation de la paie :³²

Les frais de personnel comprennent, à côté des rémunérations directes (salaires et traitements auxquels peuvent s'ajouter des indemnités et des primes), de multiples charges indirectes (cotisations sociales mais aussi financement de l'apprentissage, de la formation professionnelle).

La comptabilisation des charges personnel s'effectue en quatre étapes qui sont :

Etape 1 : enregistrement des salaires bruts

Etape 2 : enregistrement des retenues sur salaire

Etape 3 : enregistrement des charges patronales.

1- Enregistrement des salaires brutes :

Le compte « 641 rémunération du personnel » ou l'une de ses subdivisions est débité du montant du salaire brut afin de constater la charge totale de salaire supportée par l'employeur.

En contrepartie, le compte « 421 personnel, rémunération dues » est crédité du même montant afin de constater les dettes envers le personnel.

Tableau n°5 : La comptabilisation des salaires brutes

Débit	Crédit	Libellés		
631000		Rémunération du personnel	*	
	421000	Personnel rémunération due		*

2- l'enregistrement des retenues sur salaires :

Le compte « 421 personnel, rémunération dues » est débité des différentes retenues afin de faire apparaître le montant net du salaire à payer.

³²LASARY, « *La comptabilité générale* » El Dar El Othmania, Alger, 2007.

Les comptes des tiers bénéficiaires des retenues collectives par l'entreprise sont crédités des sommes qui leur sont dues. Les comptes enregistrant les avances, à comptes et oppositions sont également crédités afin de procéder à leur régularisation.

Tableau n°6 : La comptabilisation des retenues sur salaires

Débit	Crédit			
42100		Personnel rémunération dues	x	
	431000	Sécurité sociale		X
	43710	Caisse de retraite		X
	43720	ASSEDIC		X
	42500	Personnel avances et Acomptes		
	42700	Personnel oppositions		x

3- Enregistrement des charges patronales :

Le compte « 465 charges de sécurité sociales et de prévoyances est débité du montant des charges patronales.

Les comptes des tiers bénéficiaires des retenus sont crédités des sommes qui leur sont dues.

Tableau n °7 : La comptabilisation des charges patronale

Débit	Crédit			
64510		Cotisation à l'U.R.SSAF		
64530		Cotisations aux caisses de retraites		
64540		Cotisations aux ASSEDIC		
		Sécurité sociales		
	43100	Caisses de retraite		
	43710	A.S.S.E.D.I.C		
	43720	Charges sociales du mois		

Les œuvres sociales sont inscrites au début de compte « 647 autres charges, patronales » ou au débit de subdivisassions. Les intitulés de ses subdivisassions, dont la listes suit, indiquant la nature des œuvres qui peuvent être enregistrées.

Tableau n ° 8: les différents comptes des œuvres sociales

64710	Prestations directes (titre-restaurants, chèque-vacances, remboursement de transport ...).
64720	Versements aux comités d'entreprise et d'établissement.
64730	Versement, aux comités d'hygiène et sécurité.
64740	Versement aux autres œuvres sociales.
64750	Médecine du travail, pharmacie.

Les charges fiscales sont inscrites du compte « 631 impôt, taxes et versement assimilés sur rémunération « administrations des impôts » ou aux débits de ses subdivisions, lorsque ces charges fiscales sont versées au trésor public lorsque ces charges fiscales sont versées à des organismes.

Les charges personnels sont importante pour l'entreprise .et la masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de rémunération de travail.il est considéré comme un instrument de contrôle et de maîtrise de l'ensemble de ses dépenses.

le cadre réglementaire d'une part constitue de plusieurs limites contractuelles ,législatives et conventionnelles et d'autre parts les conditions administrative lie à la remise de bulletin de paie pour chaque salarié rendre de la gestion de la paie plus complexe. Aucune entreprise n'échappe de l'obligation de mettre en place un système de payement pour déterminer les salaires de ses employés. Les données doit être prélevées sur ce système : elles concernent les effectifs et leur répartition dans la structure, le temps de travail, les absences, les coûts salariaux et sociaux par salarié, les entrées et les sorties.

De plus le salaire est fixés dans le cadre du contrat de travail à l'issue de ce qui est souvent une forme de négociation entre l'employeur et son futur salarié. Dans les faits les partenaires sociaux par le biais des conventions collectives, mais aussi le législateur à travers notamment l'instauration d'une rémunération minimale obligatoire, ont mis en place un cadre qui vient limiter cette notion de libre fixation du salaire.

Conclusion :

La rémunération revêt d'une importance relative en tant qu'une fonction de la gestion des ressources humaines. Elle peut être définie comme la contrepartie du travail fourni, et constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. L'employeur doit veiller à l'application, dans l'entreprise, des règles de rémunération, que celles-ci soient fixées par la loi, la convention collective, ou le contrat de travail de chaque salarié.

Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources. Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ses coûts, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs en engageant un minimum de dépenses. Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tâche confiée à la direction des ressources humaines, mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération.

La gestion de la masse salariale de l'organisation est une préoccupation majeure des employeurs car elle constitue généralement un gros poste de dépenses effectuées arriver entre (30 à 70%), et se rattache à l'élément primordial du bon fonctionnement de toute organisation : son personnel

Le calcul de la masse salariale correspond à l'addition de tous les traitements et salaires, les avantages en nature n'entrent pas dans la masse salariale. Le montant de cette dernière dépend du nombre de salariés et de grille des salaires.



Chapitre 3 :
La politique de
rémunération au sein
de la SAA

Introduction :

La société algérienne des assurances (SAA) de TIZI-OUZOU joue un rôle très important dans la protection des personnes et leurs patrimoines.

Le secteur d'activité de la SAA est le secteur de service, selon ce secteur d'activité classifie les emplois pour établir la grille des salaires qui est un support de calculer des salaires de chaque personne car contient l'échelle des salaires de chaque poste de l'organisation.

Le service de personnel qui est pour mission de prendre en charge de tous les frais de personnel en collaboration avec le service de personnel et d'autre service.

Ce présent chapitre a été structuré autour de trois sections :

- La première section présente l'historique et l'organisme général de la SAA ;
- La seconde traite la rémunération au niveau de la SAA ;
- En fin, la troisième section est consacrée pour l'analyse de l'évolution de la masse salariale au niveau de la SAA.

Section 1 : Historique et l'organisme général de la SAA.**I. Situation géographique, historique, missions, activités et objectifs de la SAA :****1- Situation géographique de la SAA :**

L'immeuble dont dépend la SAA est situé sur le territoire de la ville de Tizi-Ouzou, plus exactement à la nouvelle ville, en façade de la rue des frères BELHADJ et non loin de la cité DJURDJURA et du TECHNICUM.

Il porte numéro 20 du plan de lotissement dit « Axe Technicum » élaboré par l'agence foncière de Tizi-Ouzou et il affecte une forme quadrilatère limitée.

- Au Nord, par la rue de frères BELHADJ.
- A l'Est, par la route desservant le TECHNICUM.
- A l'Ouest, par la coopérative immobilière « YENAYER 94 ».
- Au Sud, par la propriété « MAHIEDINE MOHAMED »
- L'ensemble des constructions y édifiées consistant en un important corps de bâtiment élevé sur Réz de chaussée de 5 étages (5+R) sur une plateforme aménagée à cet effet.

2- Historique de la SAA :

- La société Algérienne des assurances SAA a été créée le 12/12/1963 sous forme d'une société mixte Algéro-Egyptienne (61%-39%).
- Le 27 mai 1966, elle est devenue à travers la gestion de monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances, une entreprise publique nationale.

En janvier 1976, suivant la spécialisation des entreprises d'assurance, la SAA a été chargée de développer les segments du marché concernant les branches d'assurance suivantes :

- Automobile.
- Risques et ménages, des artisans et commerçants, des collectivités locales et autres institutions relevant du secteur de la santé et des professionnels.
- Des assurances de personnes (accidents, vie, maladie ...etc.

-EN 1990, après le redressement de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance, la SAA se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction, de l'engineering et du transport pour étendre ses activités aux risques agricoles à compter de l'année 2000.

-En 1995, la SAA applique l'ordonnance 95/07 de janvier 1995 qui est complétée et modifiée par la loi N°06/04 conduisant à :

- L'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers.

- Les réintégrations des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers, bancassurance).
- La mise en place des outils de contrôle du marché et la création de la commission nationale de supervision des assurances.
- La séparation des assurances de personne par rapport aux assurances de dommage.

La société Algérienne des assurances SAA est une société par action qui est classé au premier rang du marché national avec un capital social de 2 milliards de Dinard et un effectif de 4645 employés.

Pour maintenir sa position de leader au niveau national, la SAA doit réaliser :

- Un chiffre d'affaire qui progresse à un rythme supérieur à celui du secteur.
- Une part du marché estimée à 25% du marché national.
- Un réseau commercial représentant le 1/3 du secteur.

Au fil du temps, la SAA a connu des évolutions et plusieurs organisations, toutes ces évolutions et transformations ont conduit donc à la décentralisation de la SAA en directions régionales dont celle de Tizi-Ouzou qui est née en 1978 , issue de l'éclatement de la direction régionale d'Alger avec un réseau de 10 agences (T.O, Bordj Menaiél, Bouira, LNI, Azazga, Lakhdaria, DEM , Boghni, Ain Bessem , Sour El Ghouzlane.).

Actuellement, elle couvre trois willayas : Boumerdes, Bouira et Tizi-Ouzou qui est notre organisme d'accueil et qui dispose d'un réseau de 50 agences.

3- Les missions principales de la SAA de Tizi-Ouzou :

La direction régionale de Tizi-Ouzou a pour missions et attributions :

- Développer les activités de l'entreprise dans les régions de leur compétences, notamment d'animer, de contrôler et de gérer toutes les activités techniques, financières, comptables, ressources humaines et patrimoine des agences qui sont rattachées.
- Gérer les moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement de ses services et de ses agences et notamment de veiller par tous les moyens à la protection et à la préservation du patrimoine qui leur est affecté
- Suivre et coordonner les affaires contentieuses introduites devant les juridictions relevant de sa compétence territoriale, en relation avec la direction du contentieux et de la réglementation des directions centrales concernées.
- La direction régionale constitue un centre de profit et elle est responsable de ses résultats techniques et financiers et de son développement commercial. Elle doit donc veiller à adapter les contrats aux caractéristiques locales des risques assurés et à les tarifier selon les règles de souscription et tarifaires fixées par l'entreprise.
- Superviser et assister au plan technique et commercial de l'agence implantée dans leur circonscription territoriale.

4- Le champ d'activités de la SAA :

La SAA est le leader des assurances en Algérie, sa direction régionale de T.O dispose d'un effectif de 387 employés et d'un chiffre d'affaire de 3.056.916.118.18 DA qu'il lui a permet de pratiquer les opérations des assurances de toutes branches :

Assurances automobile.

- Assurance des risques simples (biens personnels).
- Assurance des commerçants, des particuliers, des professionnels.
- Assurances des risques individuels.
- Assurance engineering et construction.
- Assurance des risques agricoles.
- Assurance de personnes
- Assurance de transport.

Elle pratique aussi :

- Des opérations de réassurance.
- Présentation du service après-vente aux assurés.
- Visite du risque.
- Expertise automobile et risques divers.
- Conseil en assurance.
- Indemnisation.
- Communication et publicité.
- Formation.

5- Les objectifs de la SAA :

- Amélioration constante de la qualité de service au profit de sa clientèle par l'accélération du rythme des indemnisations et de qualité de l'accueil dans ses agences.
- Maintien de la croissance du chiffre d'affaire.
- Amélioration du niveau de formation des cadres.
- Modernisation du système de gestion et d'information.
- Extension de ses canaux de distribution.
- Consolidation de sa position de premier rang du marché national.

II- L'organisation administrative de la SAA de T.O :

Avant de présenter l'organisation administrative de la SAA de T.O il est important de préciser que la direction générale de la SAA est organisée depuis sa spécialisation selon un modèle de management traditionnel et opérationnel, en 07 divisions centrales à savoir :

- La division de l'administration générale.
- La division financière et comptable.
- La division automobile.
- La division des risques particuliers et professionnels ;
- La division des risques entrepris.
- La division vie ;
- La division commerciale.

Son réseau de distribution est élargi sur 15 directions régionales dont celle de Tizi-Ouzou.

1- Les principes d'organisation de la SAA :

Dans le but de réaliser les objectifs qui leur sont fixés, la direction régionale est organisée selon les principes suivants :

- Une réorientation des activités du directeur régionale vers une meilleure prise en charge du « commerciale » et du réseau en général et de la clientèle en particulier avec la création du poste de directeur régional adjoint qui le décharge de la gestion courante et de la coordination de la structure interne.
- Une conception des structures techno-commerciales selon une organisation par branche, à l'effet d'opérer, dans chaque branche l'émergence au sein de direction régionale, de compétences techniques capables d'assurer un meilleur soutien aux agences et un meilleur contrôle de leurs activités.
- Une orientation de l'activité techno-commerciale de la direction répondant aux impératifs d'adaptation au marché et de maîtrise de ses structures au (production, sinistre) ainsi qu'à la responsabilisation de ses structures au plan des résultats techniques par branche d'assurance.
- Une conception souple de l'organisation hiérarchique au sein des directions régionales pour mieux responsabiliser tous les échelons dans le sens vertical de la pyramide.

2- La structuration de la direction régionale SAA de T.O :

La direction régionale est placée sous responsabilité d'un directeur régionale chargé du développement du chiffre d'affaires et de la gestion du portefeuille de l'entreprise à travers l'assistance au réseau, la visite périodique de la clientèle, la recherche de nouveaux clients et la surveillance du portefeuille.

Il est secondé par un directeur régional adjoint qui est chargé de l'assister dans la gestion courante et dans la coordination des activités des structures internes à la direction régionale. La direction de la SAA est structurée en 5 départements et possède 50 agences :

2-1- Les départements :

- **Département Incendie, Accidents, Risques Divers, Transport : IARDT**

Il a pour missions de :

- Promouvoir et développer, sous le contrôle des divisions et directions centrales tous les risques d'entreprise, de particulier, de professionnels dans les branches incendie, pertes d'exploitation, responsabilité civile, risque divers et transport et ceci dans la limite des instructions des directions centrales.
- Assister les agences dans la prospection et la négociation des affaires importantes, particulières ou spécifiques.
- Réaliser et établir les contrats pour le compte des agences directes et des intermédiaires dans la limite des attributions fixées.
- Contrôler la rédaction et la tarification des contrats élaborés par les agences et intermédiaires dans la branche IARDT.
- Gérer les affaires contentieuses liées à la production et aux sinistres relevant de branche IARDT.
- Tenir les registres réglementaires de production et de sinistres.
- Tenir les fiches échéanciers des contrats.
- Participer à l'élaboration des comptes techniques et du bilan de la direction régionale.
- Elaborer les différentes statistiques et tenir le fichier « production » ainsi que le fichier « client ».
- Contrôler et superviser tous les états de sortie informatiques périodiques élaborés par les agences et les intermédiaires ainsi que tous les documents remis du réseau.

- **Département assurances automobile :**

Il a pour missions de :

- Promouvoir et développer, sous contrôle de division et direction centrale automobile tous les risques importants ou spécifiques dans la branche automobile.

- Assister les agences dans la prospection et la négociation des affaires importantes, particulières ou spécifiques.
 - Etablir les contrats importants ou spécifiques pour le compte des agences et des intermédiaires.
 - Veillez à l'appréciation des risques préalablement à la souscription des contrats.
 - Contrôler la rédaction et la tarification des contrats automobile élaborés par les agences et les intermédiaires.
 - Gérer les sinistres matériels importants ou particuliers ainsi que tous les sinistres corporels et tous les recours.
 - Gérer les affaires contentieuses liées à la production et aux sinistres relevant de la branche automobile.
 - Tenir les registres réglementaires de production et du sinistre.
 - Tenir les fiches échéanciers des contrats.
 - Participer à l'élaboration des comptes techniques et du bilan de la direction régionale.
 - Elaborer les différentes statistiques et tenir le fichier « production » ainsi que le fichier « client ».
 - Contrôler et superviser tous états de sorties informatiques périodiques, élaborés par les agences, intermédiaires ainsi que tous les documents remis du réseau.
- **Département commerciale :**

Il a pour mission de :

- Procéder aux études du marché local et à l'évaluation de son potentiel de la région et définir les cibles de clientèles pour les agences rattachées à la direction régionale.
- Encadrer le réseau commercial et le soutenir dans les actions commerciales qu'il développe en relation avec les départements techniques.
- Veiller à l'analyse du portefeuille et proposer les actions à entreprendre en vue du développement des affaires.
- Définir les objectifs commerciaux au réseau et suivre leur réalisation.
- Etre à l'écoute des doléances et répondre aux réclamations des assurés.
- Animer le réseau commercial.
- Participer à la représentation de l'entreprise dans les manifestations régionales et autres opérations de communication réalisée dans le périmètre d'action de direction régionale.
- Développer les moyens et les supports d'information et de communication au plan local.
- Promouvoir une image cohérente de l'entreprise.
- Participer aux procédures de collectes des informations utiles en liaison avec les plans définis par la division marketing.
- Contribuer à la réalisation d'une combinaison étroite entre les données contextuelles locales avec les plans de développement de l'entreprise.
- Promouvoir l'action commercial, sous toutes ses formes, en ayant soin de veiller à l'articulation des systèmes et modes opérations (segment de marché, clientèle ciblée, évaluation des besoins...etc.).

- Développer l'émergence d'un avantage concurrentiel face aux concurrents (flexibilité, accueil... etc.) pour assurer un positionnement local plus performant.
- Veiller au comportement et aux réactions des « guiches » face à la demande pour améliorer les sens de communication au sein du réseau et faciliter l'adhésion du client au choix des produits.
- Contrôler en œuvre les actions de rattrapage pour combler les retards éventuels.

- **Département comptabilité et finances :**

Il a pour mission de :

- Mettre en œuvre politique financière et comptable de l'entreprise à l'échelle de la direction régionale.
- Superviser la gestion financière et comptable du réseau et veiller au respect de la réglementation en vigueur et des directives de la direction financière et comptable.
- Assurer la centralisation de toutes les opérations comptables et financières tant de la direction régionale que des agences et des intermédiaires qui lui sont rattachés.
- Suivre les échéances et le mode de paiement des primes impayées, en relation avec les responsables technico-commerciaux.
- Elaborer les balances mensuelles et centraliser les écritures sur le journal général.
- Elaborer et rapprocher la concordance entre les données comptables et les données techniques en relation avec les départements techniques.
- Veiller à l'application du plan comptable sectoriel et des orientations de la DFC (Direction Finance et Comptabilité).
- Suivre l'exécution des recommandations du commissaire aux comptes.
- Contrôler les situations décadaires des agences et des intermédiaires ainsi que les états de rapprochements décadaires des agences et des intermédiaires ainsi que les états de rapprochements de leurs comptes bancaires.
- Etablir la situation mensuelle de la trésorerie et de l'adresser à la DFC.
- Suivre les exécutions budgétaires.
- Suivre les recouvrements des créances en relation avec les agences et les intermédiaires et les responsables des départements techno-commerciaux.
- Tenir et faire tenir par les agences et les intermédiaires tous les registres et états réglementaire.

- **Département Administration Générale (DAG) :**

Il sera détaillé ci-dessous car c'est le lieu où nous avons effectué notre stage pratique.

La direction de ces deux derniers départements n'est possible que dans les grandes directions régionales qui réalisent un chiffre d'affaire important et qui disposent d'un vaste réseau et d'un vaste réseau et d'un effectif important.

2-2- Les agences :

Elles englobent les 3 wilayas : T.O, Bouira, Boumerdes dont 27 agences directes et 15 agents généraux, organisées par fonction (production, indemnisation, assurance de personne

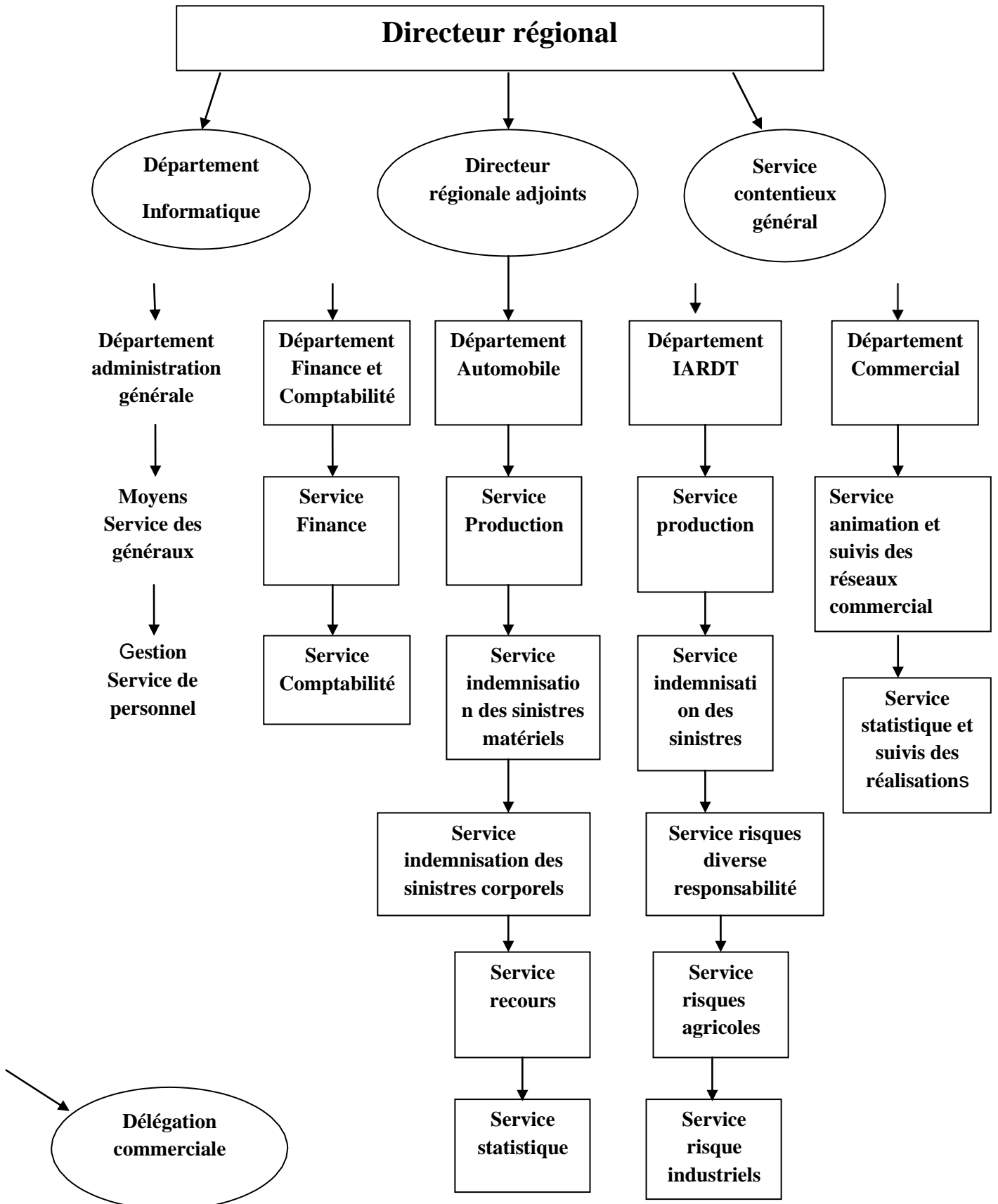
...etc.) pour mieux assurer le contrôle interne et la polyvalence dans les branches d'assurances.

Les agences de cette direction ont pour mission principale de développer le chiffre d'affaire de l'entreprise et la gestion des relations contractuelles avec les assurés. Elles sont donc chargées de la recherche de clientèle, la rédaction des contrats, la gestion des sinistres et des prestations.

Chaque agence est structurée en 4 services :

- Service production.
- Service indemnisation.
- Service assurance de personnel.
- Service finance et comptabilité

2-3- L'organigramme de la direction régionale de SAA :



3- Détermination du champ d'étude : La DAG**3-1- Les missions de la DAG et présentation de la structure d'accueil :**

Elle a pour missions de :

- Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines et matérielles de la direction ressources humaines et des agences.
- Définir et mettre en œuvre les moyens humains et matériels nécessaires au bon fonctionnement des structures de la direction régionale et des agences.
- Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de formation et d'actions sociales et culturelles au profit des travailleurs rattachés à la direction régionale.
- Veiller au respect de la législation sociale, du règlement intérieur des procédures interne, de la convention collective et des directives de la direction générale, notamment celles émises par la direction des ressources humaines, la direction du patrimoine et la DFC.
- Assurer l'établissement de la paie.
- Assurer de bonnes conditions de travail tant en hygiène qu'en sécurité.
- Gérer l'évolution des ressources humaines et des carrières.
- Participer à l'élaboration du plan de formation et de mettre en œuvre.
- Produire le bilan social annuel de la direction régionale.
- Assurer l'entretien et d'hygiène au sein de la direction régionale et des agences.
- Assurer la gestion du parc automobile et les départements du personnel.
- Gérer et suivre tous les investissements réalisés par la direction régionale et conserver tous les actes de propriété du patrimoine de la direction régionale et des agences.
- Veiller à protéger les biens meubles et immeubles contre toute atteinte et toute menace, assurer ces biens et gérer les contrats, suivre et appliquer toutes les directives émises par l'entreprise relatives aux missions dévouées aux départements.

3-2- Organisation du département administration générale :

Il est composé de deux cellules qui sont :

- Cellule centre de formation.
- Cellule courtine

Et de deux services qui sont :

- Service moyens généraux ;
- Service personnel qui est notre structure d'accueil ;

3-2-1- Présentation de la structure d'accueil :**3-2-1-1- Les missions du service personnel :**

Ce service a pour missions :

- La prise en charge financière de tout le personnel

- La gestion des carrières du personnel répartie à travers les trois wilayas (T.O, Bouira, Boumerdes).
- La gestion du social et des statistiques.

3-2-1-2- Son organisation :

Ce service est subdivisé en trois (03) bureaux qui sont :

A- Bureau de paie :

Il a pour missions :

- Saisie des données et élaboration de la paie.
- Tirage des documents y afférents (fiche de paie, journal de paie, les ordres de virements).
- Etablissement des déclarations fiscales et parafiscales comme les impôts.
- Elaboration des déclarations annuelles des salaires des assurés CNAS ainsi que la déclaration IRG (Impôts sur le Revenu Global).
- Elaboration des états de paie et collationnement des chiffres avec les services du département finance et comptabilité.
- Suivre des congés du personnel.

B- Bureau social et statistique :

Il a pour missions :

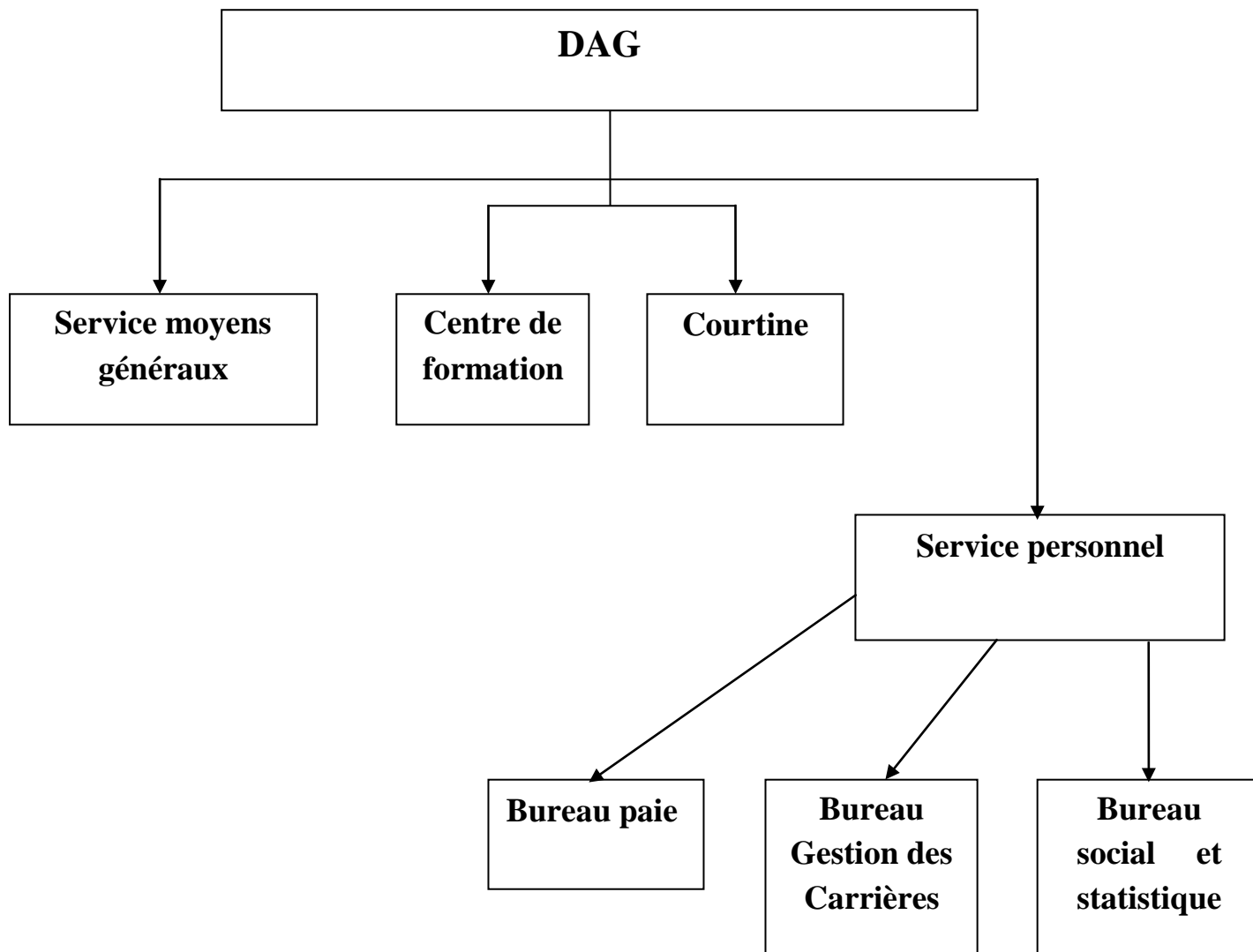
- D'assister les chefs des services dans la gestion de recrutement.
- Veiller à la conformité des opérations de recrutement et au respect de la législation sociale.
- Assurer le suivi des mouvements du personnel, de l'évolution des carrières (avancement et promotion).
- Finaliser les dossiers de mise en retraite.
- Elaborer et confectionner les situations statistiques mensuelles et trimestrielles des effectifs.
- Superviser et contrôler la paie.
- Prendre en charge des dossiers litigieux en collaboration avec le département des affaires juridiques.
- Exploiter les feuilles de présence.

C- Bureau de gestion des carrières :

Il a pour missions :

- Etablissement des contrats, des certificats de solde de tout compte du personnel.
- Suivi des contrats et envoi des avis d'échéances au personnel contractuel.
- Etablissement des décisions relatives aux mouvements des personnels et autres actes administratifs (mutation, promotion...etc.).
- Respect des délais de déclaration des nouvelles des nouvelles recrues.
- Prise en charge des doléances des travailleurs.

3-2-1-3- L'organigramme de la DAG :



La source : document interne à la SAA

Figure n°7 : L'organisme de la DAG

Section 2 : Les composantes de la rémunération de la SAA

Cette section est consacrée à la gestion de rémunération de la SAA, sa politique de rémunération et la présentation des éléments utiliser pour motiver son personnel. Ces données récoltées à partir de notre entretien avec le responsable du service de personnel.

1-Présentation de service de personnel :

Le service de personnel est chargé de la gestion administrative du personnel de la direction et le personnel des agences de cette organisation par l'établissement des documents administratifs, mise à jour des dossiers individuels, le contrôle des présences et la mise en application de la législation du travail.

- L'effectif de la SAA :

La Société Algérienne des Assurance de Tizi-Ouzou compte 378 effectifs dont :

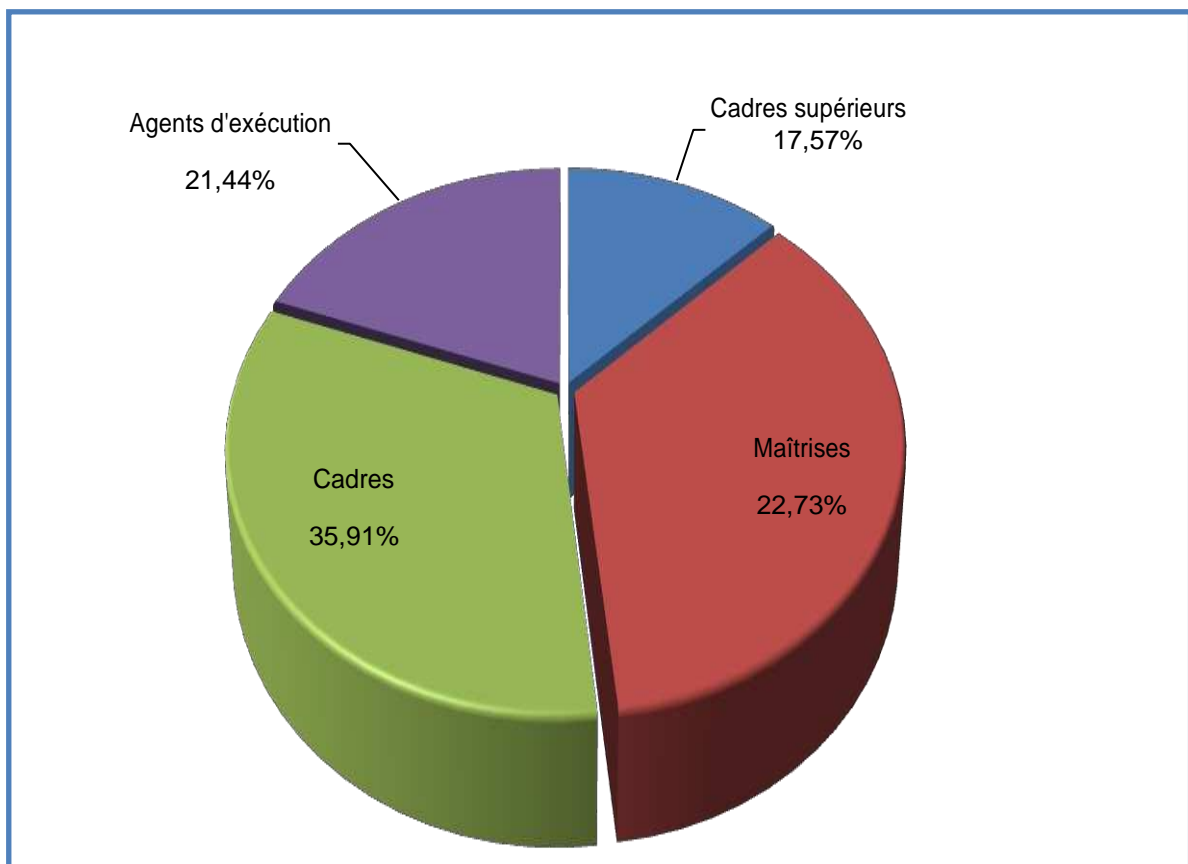
- 68 cadres supérieurs ;
- 139 cadres ;
- 88 agents de maîtrise ;
- 83 agents d'exécutions.
- Et 19 cessation : sont des effectifs indispensable (cause des maladie, mise en disponibilité...)

Tableau n°9: nombre d'agents selon les catégories de la grille des salaires.

Catégories	F	M	TOTAL
Cadre dirigeant	0	0	0
Cadre sup (17à 20)	30	38	68
Cadre (14 à16)	67	72	139
Maitrise (11 à13)	45	43	88
Exécution (1 à10)	9	74	83
Hors catégorie	0	0	0
Total	0	0	387

Source : document interne de la SAA

Figure n°8 : Structure du total de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle au sein de la SAA de T.O



Source : Réalisé par nos soins.

2- La gestion de la rémunération de la SAA :

2-1- Le paiement par commission :

La SAA avant 2011 a utilisé un système de paiement pour les agences différent du système utilisé actuellement, où les agents d'assurance d'agence ont été considérés comme des travailleurs non-salariés.

L'agent d'assurance d'agence pour ses fonctions autant qu'apporteur, bénéficié d'une rémunération sous formes de commission d'apport (apport de clientèle), calculé en pourcentage sur primes nettes émises et perçus au titre de cette opération d'assurance et dont le taux réglementaire en vigueur. Il peut également bénéficier d'une commission de gestion rémunérant le coût de travaux relatifs à la gestion de son portefeuille, et les modalités de détermination et de règlement de la commission de gestion sont précisées au contrat de nomination de l'agent général d'assurance.

2-2- Le paiement à base de la grille de salaire :

La SAA après avril 2011 a débuté de rémunérer tous ces employeurs selon un système de paiement structuré selon une grille de salaire, cette structure est composée de plusieurs éléments :

2-2-1- Le salaire de base :

Il est l'élément essentiel de la rémunération et reflète la valeur réelle du travail fourni. Le salaire de base est calculé proportionnellement à la durée du travail qu'effectue l'employé et fixé en tenant compte des exigences professionnelles requises et de la complexité de l'emploi. Il peut être majoré par les heures supplémentaires.

La partie fixe du salaire suit une grille de salaire fixe pour toute la hiérarchie, cette valeur est arrêtée avant chaque début d'exercice.

Comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.)

Comme toute organisation, le salaire de base ne doit pas être inférieur au Salaire Minimum Interprofessionnel de croissance (SMIC).

La grille des salaires regroupe l'ensemble des salaires de base applicable dans l'entreprise (**voir annexe grille des salaires**).

Cette grille a été élaborée par une commission interne à l'entreprise composée de représentants de l'employeur et ceux du partenaire sociale **UGTA**.

Elle se compose :

- Dix catégories d'exécutions → de 1 à 10
 - Trois catégories de maîtrise → de 11 à 13
 - Quatre catégories d'encadrement moyen → de 14 à 16
 - Quatre catégories d'encadrement supérieur → de 17 à 21
 - Une catégorie d'encadrements dirigeants → 29
- Et 15 échelons pour chaque catégorie.

2-2-2- Les indemnités :

Il existe plusieurs indemnités, qui sont :

- **Indemnité de nuisances :**

L'indemnité de nuisance est accordée aux travailleurs occupant un poste de travail dont les tâches représentent des inconvénients de salissure, pénibilité, d'insalubrité, et de danger. Cette indemnité est attribuée selon les jours travaillés effectivement au milieu nuisable.

Il existe une grille (nomenclature) de nuisance selon les postes de travail, ce sont des points variant de 1 à 20.

La valeur de point est fixée à 65 DA.

- **Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) :**

L'IFSP est destinée à rémunérer des sujétions d'horaire de travail imposé par des nécessités de service et exclusive de toute rémunération pour travaux effectués en heures supplémentaires.

- **Voiture de société :**

Elle est attribuée aux travailleurs, dont la fonction nécessite une voiture pour l'accomplissement de ses tâches.

- **Indemnité de panier :**

Compte tenu de l'aménagement des horaires de travail, le travailleur est appelé à prendre son repas sur les lieux de travail. L'entreprise lui verse une indemnité de panier dont le montant est de cent (100) dinars par jours travaillé.

- **Indemnité de transport (trajet) :**

La SAA elle a instituée une indemnité de transport attribuée en fonction de l'éloignement des lieux de résidence des travailleurs.

Le montant de cette indemnité est fixé comme suit :

$1,90 \times \text{nombre de kilomètres} \times 2$
--

- **Indemnité de salaire unique : (I.P.S.U)**

C'est une allocation pour salaire unique est octroyée à tout travailleurs de l'entreprise dont sa femme n'exerce aucune activité salariale, commerciale, artisanale ou libérale.

Cette allocation dont le montant est fixé à 600 DA par mois, est versée au travailleurs concerné sur présentation d'une attestation de non activité salariée du sa femme, renouvelables tous les ans.

2-2-3- Les différentes primes :

Ils existent plusieurs primes, qui sont :

- **Prime d'ancienneté :**

C'est une prime attribuée à l'ensemble de personnel, pour reconnaître leur effort fourni pendant leur vie professionnelle, elle est fixée à 2,5% par ans.

- **Prime de caisse :**

Elle est allouée à tout agent de l'entreprise dont la fonction est de manipuler habituellement des espèces et/ou d'en assurer la garde sous sa responsabilité personnelle aux niveaux des agences d'assurances.

Egale à 10% de salaire de base, il est attribué mensuellement

$$\square\square\square\square \square\square \square\square\square\square\square\square = \frac{\square\square \times \square\square\square\square\square\square\square\square}{100}$$

Logement de fonction :

Elle est accordée au cadre selon la nécessité, en fonction de la distance par rapport à son lieu de travail.

Téléphone personnel :

C'est une forme d'avantage en nature, destiné au cadre supérieur pour faciliter la communication entre eux.

Allocation familiale :

Sont des aides financières accordés par la CNAS ; elles sont destinées aux travailleurs ayant des enfants.

Le décret 96.298 du 08 septembre 1996 portant revalorisation du montant des allocations familiales :

- Si le salaire de poste est inférieur à 15000 DA, le travailleur perçoit une indemnité d'une valeur de 600 DA par enfant ;
- Si le salaire de poste est supérieur à 15000 DA, le montant de cette indemnité est fixé à 300 DA quel que soit le nombre d'enfants.

La Prime de rendement individuel (PRI) :

Elle est destinée à récompenser les efforts individuels fournis par chaque travailleur sur le plan quantitatif, qualitatif, ainsi que son comportement quotidien sur le plan de la discipline général, de la ponctualité et de la disponibilité.

Elle est plafonnée à 15% du salaire de base, est une prime qui est attribuée mensuellement.

$$\square\square\square = \frac{\square\square \times \square\square\square\square\square\square}{\square\square\square}$$

Ce taux varie selon une mutation mensuelle basé sur Cinq critères qui sont :

- 1- Le rendement ;
- 2- Maîtrise de travail ;
- 3- Qualité du travail ;
- 4- Initiative;
- 5- Assiduité ;

La PRI est payée après avoir reçus au niveau de service personnel une note PRI qui figure sur une fiche de présence (voir annexe) émise par la structure dont dépend le salarié.

□ **Prime de rendement collectif (PRC) :**

Elle est destinée à récompenser l’atteinte des objectifs de production fixés par l’employeur. Plafonnée à 45% de salaire de base, qui est attribuée trimestriellement.

Il existe 4 facteurs dans le calcul de la PRC

- La production (chiffre d’affaire, réalisation) ;
- Règlement de la sinistralité ;
- Le recouvrement des impayés (assuré par crédit) ;
- Taux des charges.

Donc :

$$\text{PRC} = \frac{\text{Production} \times \text{Sinistralité} \times \text{Recouvrement}}{\text{Charges}}$$

Il est donc établi une relation directe entre le taux de la PRI et le taux de la PRC selon la règle suivante :

$$\text{PRI} = \frac{\text{PRC} \times \text{Salaire de base}}{10}$$

• **Prime d’encouragement :**

C’est une prime qui est attribuée aux travailleurs une fois dans l’année qui est égale à la moyenne de salaire annuel toute prime confondus à condition de faire résultat positif.

Le montant de la prime d’encouragement varie entre 2.000 et 10.000 DA

L’appréciation et l’attribution de cette prime, de même que son montant est du ressort du directeur général, sur proposition de la hiérarchie habilité à cet effet.

• **Prime d’ancienneté ou indemnité d’expérience professionnelle (IEP) :**

Elle est destinée à récompenser la fidélité à l'entreprise.

Le taux de l'IEP est fixé à 2% par année d'ancienneté dans l'entreprise.

L'application de la prime d'ancienneté, dont le taux maximum est fixé à 50% prend effet sans reconstitution de carrière.

Les agents mise en disponibilité sont exclus de bénéfice de la prime d'ancienneté.

$$\square\square\square = \square\square \times \frac{\square\square\square\square\square\square}{100}$$

- **Prime de responsabilité :**

Elle est destinée à sanctionner des positions professionnelles dont les titulaires auront à assumer de façon permanente des responsabilités directes sur le travail d'autres personnes et sur les moyens matériels et financiers de l'organisation.

Le montant du prime est fixe, il est attribué en fonction du statut (grade) de l'agent et du nombre d'agent sous sa responsabilité hiérarchique suivante:

- 2500,00 DA pour le contrôleur et l'auditeur
- 5000,00 DA pour le chef de service
- 8000,00 DA pour le chef de département
- 8000,00 DA pour le directeur d'agence
- 15000,00 DA pour le directeur régional adjoint
- 20000,00 DA pour le directeur régional

- **Prime temporaire d'exploitation de la performance : (PTEP)**

C'est une prime qui est attribuée mensuellement aux directeurs d'agences dont le chiffre d'affaire réalisé entre 5 à 9 Milliards.

Est égale à 7500 DA.

- **Prime temporaire valorisation de la performance : (PTVP)**

C'est une prime qui est attribuée mensuellement aux directeurs d'agences, dont le chiffre d'affaire réalisé dépasse les 9 Milliards Centimes.

Est égale à 7500 DA

2-2-4- Les retenus :

La SAA comme toute entreprise verse des charges sur ses salaires, outre les charges de sécurité sociales, il existe aussi d'autres charges, qui sont :

➤ **cotisations de sécurité sociale (CNAS) :**

La SAA verse à la caisse de la sécurité sociale un montant représentant 35% du salaire de poste réparti comme suit :

- 9% charges ouvrières (qui sont supporter par le salarie lui-même)
- 25% charges patronales (qui sont payées par l'entreprise pour le compte de ses salariés).
- 1% verser au ouvres sociale

La base de calcul est le salaire de poste, celui-ci est composé de l'ensemble des éléments qu'on a cité précédemment sauf les remboursements comme (indemnité de véhicule, indemnité de panier,..)

Le montant de la cotisation sociale est obtenu par application de la forme suivante :

$$MSC = SBR + PIC \times TC$$

MSC : Montant de la cotisation sociale

SBR : Salaire de base réel

PIC : Prime et indemnité

TC : Taux de cotisation

➤ **l'impôt sur le revenu global (IRG) :**

Le salaire soumis à l'IRG correspond à l'ensemble des éléments de la rémunération sur lesquels sont effectués les prélèvements fiscaux et se compose :

- Du salaire soumis à cotisation de sécurité sociale.
- Des autres primes et indemnités imposables.

Il sert de base de calcul pour la détermination de l'impôt à la charge de l'employeur et de travailleur.

Le salaire soumis à IRG est déterminé par application de la formule suivante :

$$S, IRG = MSC - MSC + MSC$$

S.IRG : Salaire soumis à IRG

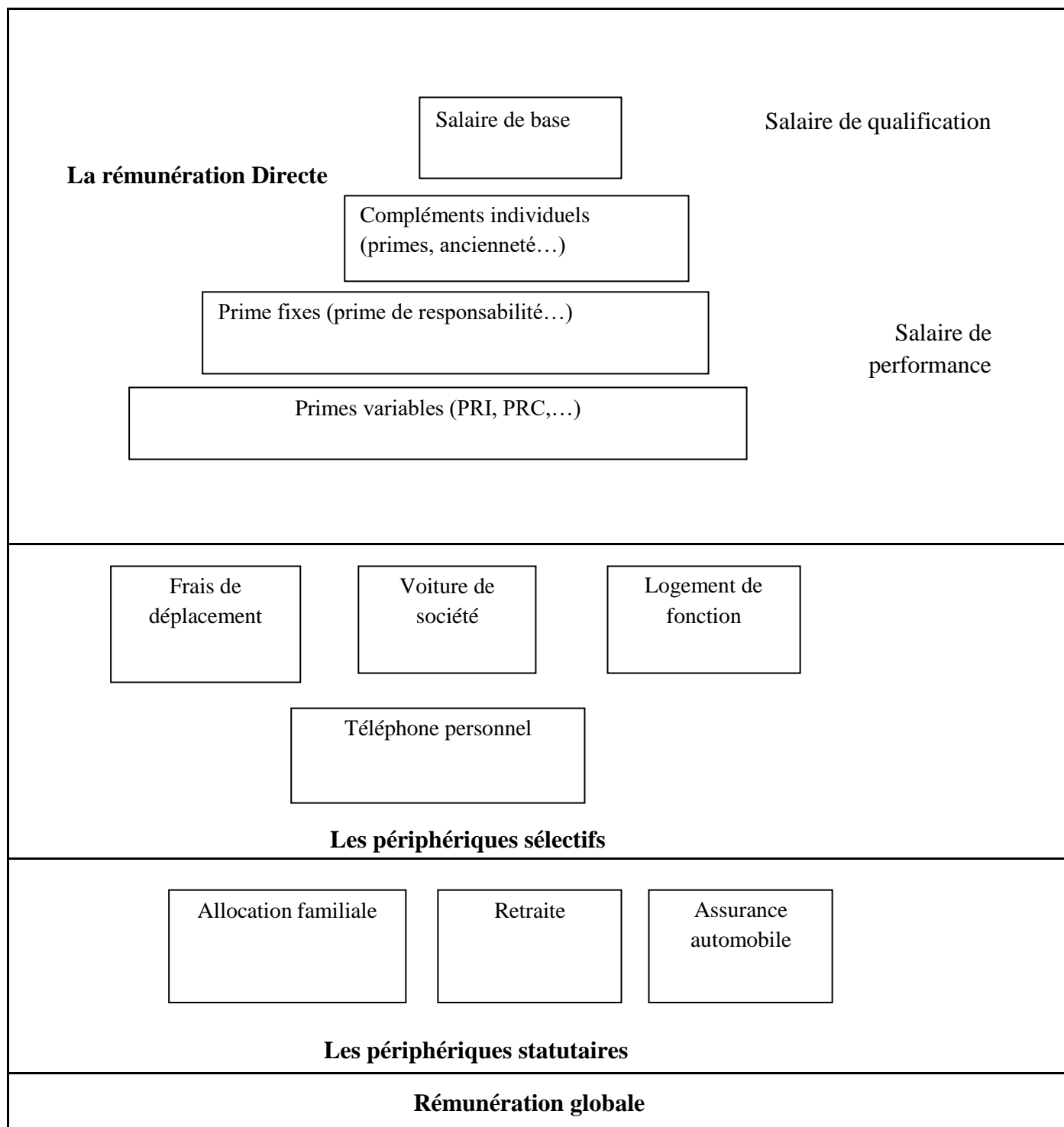
S.CS : Salaire soumis à cotisation sociale (salaire de poste)

C.S : Cotisation sécurité sociale du salarié

MPII : Montant des primes et indemnité imposables.

Le retenu IRG ainsi retenue sur la paie est versée mensuellement, par l’employeur, à l’administration des impôts.

Figure n°9 : pyramide de la rémunération de la SAA



Source : réalisée par nos soins, en se basant sur la pyramide de Donnadieu.

3- La politique de rémunération au sein de la SAA :

La politique de rémunération est régie par des lois. L'employeur offre des augmentations à ses salariés par décision de l'Etat.

La SAA possède une politique de rémunération variable qui est centrée sur le mérite. Elle vise à développer les compétences et la motivation des salariés, en éveillant chez eux le désir d'être associés au succès de l'entreprise.

Le principe de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance, l'alignement de système sur les priorités stratégique de l'entreprise et enfin la responsabilité des managers dans le fonctionnement de ce système.

Ce système de rémunération repose sur trois principes qui sont :

- L'équité c'est-à-dire il faut avoir un certain équilibre entre le travail fourni et sa rétribution.
- La transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération.
- La différenciation dans les niveaux des salaires c'est-à-dire, la rémunération diffère d'une catégorie à une autre.

Section 3 : la masse salariale et la comptabilisation de la paie au niveau de la SAA

1- L'évolution de la masse salariale :

Le tableau suivant expose une évolution historique de la masse salariale globale de la SAA, ainsi de son effectif globale pour la période 2014 à 2018.

Tableau n°10 : L'évolution de la masse salariale de la SAA.

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Effectif	412	403	387	344	362
Masse Salariale	436.456.364,43	423.452.454,64	431.462.601,27	410.528.718,42	415.844.622,71

Source : SAA

2- L'interprétation du tableau :**✓ Pour l'année 2015 :**

L'effectif de la SAA a baissé de 9 agents par rapport à l'exercice de 2014. Cette baisse est due aux départs en retraites, démissions.

La masse salariale de la SAA a baissé de 13 003 909,8 DA par rapport à 2014.

Cette baisse s'explique par :

- La réduction de l'effectif de 9 agents
- La prise en charge de prime de scolarité par l'employeur.

✓ Pour l'année 2016 :

L'effectif de la SAA a enregistré une réduction de 16 agents durant l'exercice 2016

Cette baisse est due aux départs en retraites, démissions et autres :

- 6 agents démissionnés ;
- 2 agents licenciés ;
- 8 agents en retraite proportionnel.

La masse salariale à contrairement à l'effectif, augmenter par rapport à 2015 de 8 010 146,6 DA et cela malgré :

- La réduction de l'effectif de 16 agents

Cette augmentation s'explique par :

- Le paiement en totalité de la prime de scolarité par l'employeur ;
- Evolution de la carrière.

✓ Pour l'année 2017 :

L'effectif inscrit de la SAA qui était de 387 agents au 31/12/2016 à enregistré une baisse de 43 agents.

Cette baisse est aux :

- Départ en retraite de 2 agents de l'agence de AZAZGA ; 4 agents de l'agence de AZEFFOUN, 3 agents de l'agence de THENIA et 1 agents de la direction générale de TIZI-OUZOU.
- 1 agent de l'agence de MEKLA est décédé ;
- 4 agents démissionnés ;
- Fin de contrat de 2 agents de l'agence de MEKLA, 5 agents de l'agence de Ain Bessam, 3 agent de l'agence de Boghni, 4 agent de l'agence de Sour El Ghozlan.
- Fin de contrat de 7 cadres supérieurs ;

- 7 agents licenciés.

Aussi la masse salariale a enregistré une réduction de 20 933 882,8 DA par rapport à l'année 2016 suite aux rappels pour les retraités.

✓ **Pour l'année 2018 :**

L'effectif de la SAA a enregistré une augmentation de 18 agents.

Cette augmentation s'explique par :

Le recrutement de :

- 2 agents par l'agence de Tizirt ;
- 3 agents par l'agence de Mikla
- 3 agents par l'agence de Ain Bessam
- 1 agent par la direction générale de Tizi-Ouzou ;
- 2 agents par l'agence de Bouzegeune ;
- 3 agents par l'agence Ouacifs ;
- 1 agent par l'agence de Bouira B ;
- 2 agents par l'agence de Mecheddallah.
- Et 2 agents par l'agence de LNI.

La masse salariale a augmenté de 5315904,29 par rapport à l'année 2017. Cette augmentation s'explique par :

- L'augmentation des salaires.

3- La déclaration annuelle des salaires (DAS) :

La DAS est faite chaque année, fin décembre. Elle porte sur le total des 12 mois de salaires de l'exercice en cours, perçus par chaque travailleur nommé.

Il s'agit bien entendu des salaires de poste soumis à cotisation.

Le montant de la DAS est versé à la CASORALE territorialement compétente (CNAS de Tizi-Ouzou).

La déclaration annuelle des salaires est structurée comme suit :

Tableau n°11 : déclaration annuel des salaires

Mois Noms	J	F	M	D	TOTAL

Source : DRH

4- La comptabilisation de la paie :

La comptabilisation de la paie au sein de la SAA se déroule chaque fin du mois comme suite :

- 1- 1^{er} étape « au niveau de service de personnel » : L'élaboration de la fiche de ventilation générale, où ils assemblent toutes les fiches de paie des employés.

- 2- 2^{ème} étape « au niveau de service comptabilité » : La traduction des informations citées dans la fiche de ventilation générale aux comptes comptables (en utilisant le logiciel ORAS) pour traiter tous les salaires, et enfin les arranger dans une pièce comptable, qui sera envoyé à la banque, et cette dernière a son tour occupera de la tâche de versement des paies.(**voir les annexes**)

Conclusion :

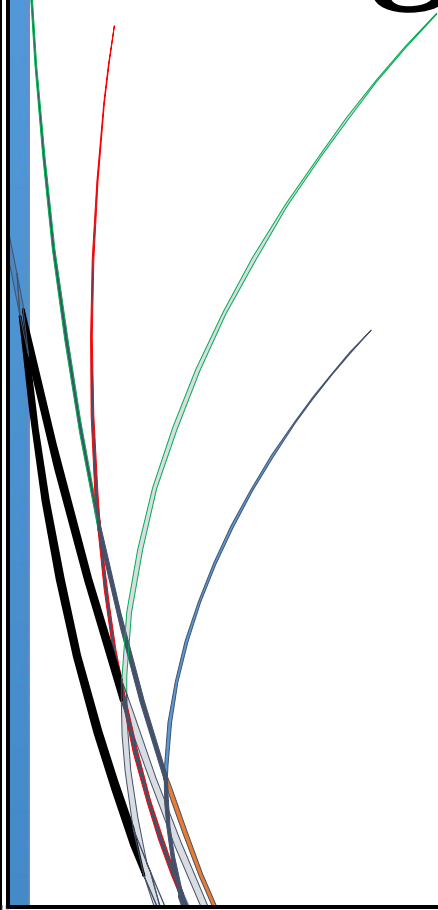
Il y a lieu de conclure que la politique de rémunération adaptée par la SAA est la rémunération variable, fondée sur l'emploi, dont les différences de salaire par l'application de principe de l'équité salariale, doivent être justifiées par des différends de contenu de l'emploi.

La rémunération du salaire constitue de salaire de base, des primes, des indemnités et autre périphérique accordé à l'entreprise.

Les salaires ont des obligations fiscales à payer suivant un barème et s'évalue selon le poste occupé.

La SAA assure le paiement des salaires par le bulletin paie qu'a le rôle de sauvegarder les droits de salarie en terme de paiement des obligations fiscale ainsi de leur retraite.

Conclusion générale



Conclusion générale

La question de rémunération est d'une dimension stratégique pour les organisations, en raison de son impact aussi bien économique que social. Il y a tout intérêt de soigner l'élaboration de la mise en œuvre d'une politique de rémunération car elle a un impact direct sur la motivation des salariés, mais aussi leur attraction et fidélisation. En effet, cette dernière ne doit pas être négligée sous peine de démotivation.

Il convient de rappeler que chaque entreprise possède une spécificité, ce qui veut dire que la politique de rémunération doit être propre à cette dernière. De là, nous avons voulu faire de ce mémoire une clarification concernant les aspects de la politique de rémunération au niveau de l'organisation d'assurance SAA, à l'issue de cette étude, il convient de retenir ce qui suit :

La politique de rémunération au sein de la SAA a passé de deux périodes suivantes :

- Avant 2011 la SAA considère les agents d'assurance d'agence comme des travailleurs non-salariés, et leur rémunération se fait à partir d'un pourcentage calculé des commissions qu'ils apportent.
- Depuis 2011 la SAA assemble tous ces employés (agences et direction) pour les rémunérer avec un seul et unique système qui est reposé sur les grilles salariales dans lesquelles les postes sont précisés et associés à la fourchette de salaire. Ces dernières sont déterminées à partir des différentes conventions collectives et tiennent compte de niveau d'étude et de l'ancienneté. Ce système est structuré et composé de deux parties la directe qui se décompose au salaire de base (partie fixe) et salaire de performance ou bonus (partie variable) et diverses primes et retenues. Donc la SAA possède une politique de rémunération collective et variable qui est un levier essentiel pour améliorer la productivité des salariés.

La comptabilité appliquée pour enregistrer les paies au sein de l'organisation d'assurance SAA est la comptabilité générale à l'aide de logiciel ORAS, et cette tâche se partage entre deux services, l'assemblage des informations sur les salaires se fait au niveau de service personnel, et le traitement de ces dernières se fait au niveau de service de comptabilité où ils finalisent les opérations et ils les envoient aux banques pour rémunérer les salariés. Le compte 42 c'est le compte qui enregistre les rémunérations aux personnels de l'entreprise ainsi que les différentes opérations rattachées aux salaires.

Néanmoins, nous savons que toutes les entreprises quelle que soit sa taille, privée ou public ne sont pas parfaites et éprouvent un certain nombre de malaises et cela pour diverses raisons qui peuvent être soit interne soit externe. La SAA n'échappe pas à cette règle générale, elle est accusée, à tort ou à raison de tous les maux.

Parmi ces maux, nous citons :

- Nous avons remarqués qu'au sein de l'organisation SAA, il y a quelques postes qui sont mal évalués c'est-à-dire qu'il y a quelque agents d'exécution qui sont classes aux maîtrise et vice versa ;
- Les grilles de salaires ne font pas des heureux et dans la pratique, elles ne sont pas forcément appliquées du meilleur des manières ! par ailleurs, il est à noter que les

Conclusion générale

employés sont rarement satisfaits de leurs rémunérations. En effet ces dernières considèrent que le travail fourni et la reconnaissance ne sont pas pris en compte. D'autres président qu'ils sont rarement augmentés, ou alors très peu.

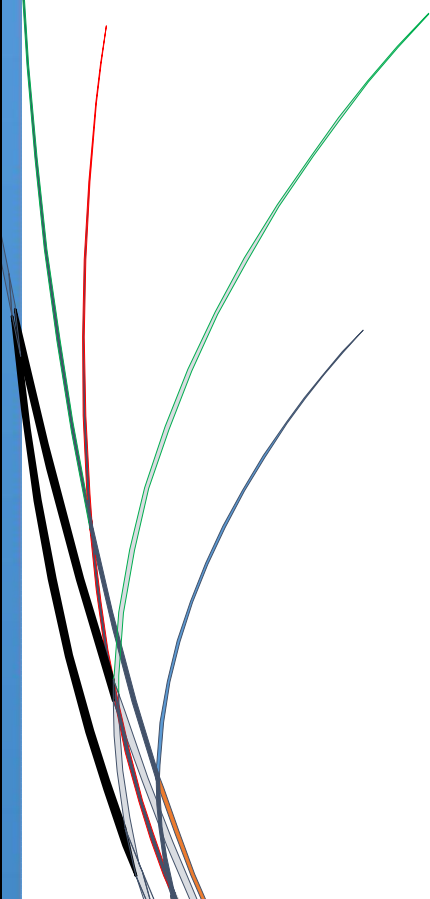
Cette démarche doit :

- Réduire l'écart des salaires entre les cadres et les autres catégories ;
- La grille de salaire doit être communiquée pour tous les salariés ;
- Il faut planifier les besoins en personnel

Pour conclure, les conditions dans lesquelles cette étude a été effectuée, notamment la contrainte de temps, le manque d'ouvrages portant sur la rémunération au sein des assurances et le manque de moyens, et surtout la difficulté d'accéder aux données de la SAA, nous nous ont pas permis de réaliser une étude plus exhaustive.

Pour arriver à des résultats plus solides scientifiquement, il est par ailleurs nécessaire de prolonger notre étude par d'autres recherches, dans le domaine où on peut considérer qu'elle est ouverte.

Bibliographies



I. Ouvrage :

- Annik Cohen-Haegel, « *Toute la fonction ressources humaines* », édition DUNOD, Paris, 2002.
- Cadin I, Guerin F, Pigeyre F, « *Gestion des ressources humaines* », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007.
- EMERY Yves et Gonin Français, « *Dynamiser les ressources humaines* », Lausanne bibliothèque des ressources humaines, 1999.
- G. DONNADIEU, « *Du salaire à la rétribution* », 3^{ème} édition, 1997.
- JUEEN Jean-paul, « *Gestion des ressources humaines* », Ellipes édition, Paris, 2002.
- LELARGE Gérard, « *La gestion des ressources humaines* », édition SEFI, Canada, 2003.
- LASARY, « *La comptabilité générale* » El Dar El Othmania, Alger, 2007.
- MARCEL COTE : « *La gestion des ressources humaines* », VUIBERT, Paris 1975.
- PERETTI Jean-Marie, « *Gestion des ressources humaines* ». Édition Vuibert, 9^{ème}, Paris 2000.
- PERETTI Jean-Marie, « *gestion des ressources humaines* », édition Vuibert, 2008, paris
- Sekiou LAKHDAR et autre, « *Gestion des ressources humaines* », édition Deboeck université, 2^{ème} édition, 2001.

II. Articles et communication :

- Sadi. NH, l'évolution du secteur des assurances en Algérie, depuis l'indépendance, Colloque international-Algérie : Cinquante ans d'expérience de développement État -Economie-Société
- Guide des assurances édition KPMG, 2009
- Article 224. (Modifié par l'art. 35 LFC 2011). De l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances

III. Thèses et mémoires :

- Oubaziz. S : Les reformes institutionnel dans le secteur des assurances. Cas de l'industrie assurancielle Algérienne mémoire de magister, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2012.

Bibliographies

- OUKACI.K, «*Essai d'analyse de la demande dans le secteur des assurances en Algérie : cas des assurances personne*», mémoire de master, Economie appliquée et ingénierie financière, université Abdrrahmane Mira, 2014.

IV. Revus :

- Gérard Donnadiou du salaire la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations, 2^{ème} édition, revue et augmenté, El liaison 1993.

V. Lois et décrets :

- Loi n°63-197.
- Loi n°06-04 de 20-02-2006
- Ordonnance n°95-07 de 25-01-1995
- Ordonnance n°66-127 de 27-05-1960

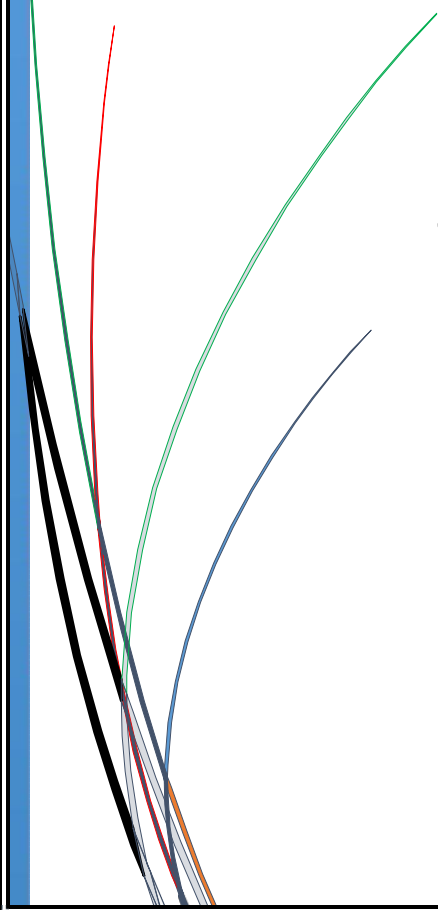
VI. Dictionnaires :

- HENRI MAHE de boislandelle, « *Dictionnaire de gestion* », Ed Economica, paris.

VII. Site internet :

- Le marché de l'assurance au Maghreb (1re partie) disponible sur : <http://www.atlas-mag.net/sites/all/themes/mwatlas/favicon.ico>. Consulté le 15/02/2019.
- [www.https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf). Consulté le 03/02/2019 à 20h :05
- Application sur CD ROM. Collection management, « *Gestion des ressources humaines* ».
- [www.http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/54f0a412baaad.pdf](http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/54f0a412baaad.pdf). Consulté le 03/02/2019 à 15h12.

*Liste des
tableaux et
figures*



La liste des tableaux

Tableau 1 : Groupes des métiers dans le secteur des assurances -----	24
Tableau 2 : Ratios d'analyse d'une grille des salaires -----	36
Tableau 3 : Avantages et inconvénients de la rémunération fixe-----	51
Tableau 4 : Avantages et inconvénients de la rémunération variable-----	53
Tableau 5 : La comptabilité du salaire brut-----	63
Tableau 6 : La comptabilité des retenues sur salaire -----	64
Tableau 7 : La comptabilité des charges patronales-----	64
Tableau 8 : Les différents comptes des œuvres sociales-----	65
Tableau 9 : Les nombres d'agents selon les catégories de la grille de salaire -----	81
Tableau 10 : L'évolution de la masse salariale de la SAA -----	90
Tableau 11 : Déclaration annuelle des salaires-----	92

La liste des figures

Figure n°01 : Répartition du total de l'effectif par société d'assurance en Algérie 2015 -----	22
Figure n°02 : Structure du total de l'effectif par catégorie socioprofessionnelles en 2015 -----	22
Figure n°03 : Le contenu de la rémunération -----	29
Figure n°04 : La pyramide de la rémunération globale de G.DONNADIEU -----	47
Figure n°05 : Masse salariale et mouvements de personnel -----	57
Figure n°06 : Evolution de la masse salariale -----	
Figure n°07 : l'organisme de la DAG-----	80
Figure n°08 : Structure de total de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle au sein de la SAA de Tizi-Ouzou -----	82
Figure n°09 : La pyramide de la rémunération de la SAA-----	89

Annexes

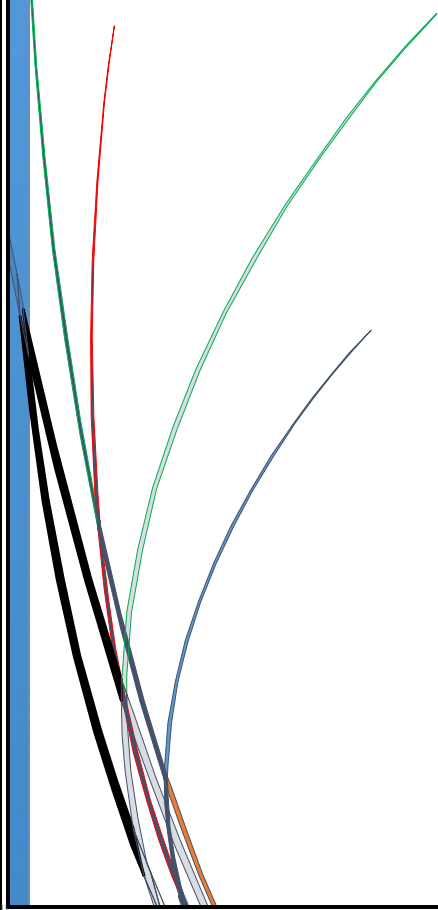


Table des matières

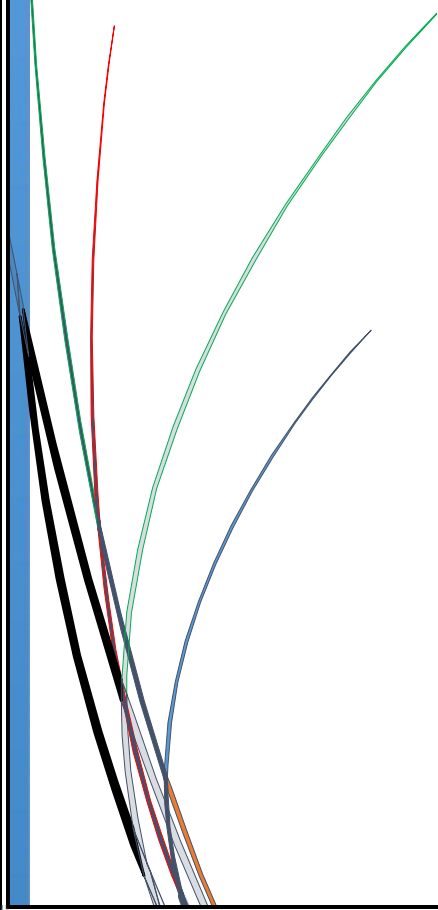


Table des matières

REMERCIEMENTS	I
DEDICACES	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
Introduction général	1
Chapitre I : Le marché Algérien des assurances	5
Introduction	5
Section 1 : l'évolution historique des assurances en Algérie	6
1. La période coloniale	6
2. L'étape de transition	7
3. L'étape de monopole de l'Etat (de 1966 à 1995)	7
4. La période de libéralisation	8
Section 2 : l'organisation et le fonctionnement des assurances en Algérie	9
1. L'organisation type d'une compagnie d'assurance	9
1.1. Les principales fonctions de direction.....	10
1.2. Les entreprises d'assurances actives sur le marché Algérien	11
2. Le fonctionnement des sociétés d'assurances	13
2.1. Le fonctionnement technique et financier des sociétés d'assurances.....	13
2.2 Le fonctionnement administrative	13
3. Les modes de distribution de l'assurance en Algérie	14
3.1. Les agents généraux	14
3.2. Les courtiers	14
3.3. La bancassurance.....	15
3.4. Les métiers auxiliaires.....	15
4. Le contrôle de l'Etat sur l'activité d'assurance	16
4.1. Les caractéristiques de contrôle... ..	16
4.2. les organes de contrôle... ..	17
4.3. Les différentes formes de contrôle... ..	20
Section 3 : L'emploi dans le secteur des assurances	22
1. L'emploi au niveau des sociétés d'assurance	22
2. Répartition d'effectifs par catégories socioprofessionnel en 2015.....	23
3. Les groupes de métiers dans le secteur des assurances... ..	24
Conclusion.....	25
Chapitre II: La rémunération de personnel	27
Introduction	27
Section 01 : Définition, concept, et contexte de rémunération	28
1. Définition de rémunération	28
2. Le contenu de la rémunération	28
2.1 La rémunération extrinsèque	29
2.1.1. Directe	29

Table des matières

2.1.2. Indirecte.....	29
2.2.La rémunération intrinsèque.....	30
3. Les facteurs déterminants de la rémunération.....	30
4. Les objectifs de la rémunération	31
4.1. Les objectifs sociaux	31
4.2. Les objectifs économiques	32
4.3. Les attentes des employeurs et les salaires.....	32
5. Classification des emplois.....	33
5.1. Les méthodes de classification des postes.....	33
5.2. La grille des salaires	35
5.2.1. Définition de la grille des salaires	35
5.2.2. La construction de la grille des salaires.....	35
5.2.3. Les ratios des conséquences de la grille de salaires	36
5.2.4. Les éléments essentiels qui doivent figure dans la grille des salaires....	37
6. Le rôle de la convention collectif	37
Section 02 : Le système et les politiques de rémunération.....	38
I. Le système de rémunération.....	38
1. Définition de système de rémunération.....	38
2. Les contraintes de système de rémunération.....	38
3. Les caractéristiques de système de rémunération.....	40
4. La structure des systèmes de rémunération.....	41
5. Les composantes de la rémunération.....	42
5.1. La rémunération directe	43
5.2. La rémunération indirecte	44
II. Les politiques de rémunération	48
1. La politique de rémunération individuelle.....	48
1.1. Définition.....	48
1.2. Les objectifs de la rémunération individuelle.....	49
1.3. Les inconvénients et les avantages de la rémunération individuelle	49
2. La politique de rémunération fixe	49
2.1. Définition.....	49
2.2. Le salaire de qualification.....	49
2.3. Les avantages et inconvénient de la rémunération fixe.....	51
3. La politique de rémunération variable.....	51
3.1. Définition.....	52
3.2. Les critères de la rémunération variable.....	52
3.3. Les avantages et inconvénients de la rémunération variable.....	52
Section 3 : La masse salariale et la comptabilisation de la paie.....	53
I. La masse salariale.....	53
1. Définition et typologies de la masse salariale	53
1.1. Définition	53
1.2. Typologies de la masse salariale	54
2. Les éléments constitutifs de la masse salariale	55
2.1. Les prévisions de la masse salariale.....	56
3. La variation de la masse salariale.....	58
3.1. Les facteurs d'évolution de la masse salariale	58

Table des matières

3.1.1. L'évolution des rémunérations.....	58
3.1.2. L'évolution en masse et en niveau	59
4. Notion d'effet report.....	59
5. Gestion de la masse salariale.....	60
6. La déclaration annuelle des salaires (DAS)	61
6.1. Définition de la DAS	61
6.2. L'importance de la déclaration annuelle des salaires	62
II. La comptabilisation de la paie.....	63
1. L'enregistrement des salaires brutes	63
2. L'enregistrement des retenues sur salaires	63
3. L'enregistrement des charges patronales	64
Conclusion.....	65
CHAPITRE III : LA POLITIQUE DE REMUNERATION DE LA SAA	67
Introduction	67
Section 01 : Historique et l'organisme général de la SAA	68
I. Situation géographique, historique, missions, activités et objectifs de la SAA....	68
1. Situation géographique de la SAA	68
2. Historique de la SAA	68
3. Mission principal de la SAA	69
4. Champs d'activités de la SAA	70
5. Les objectifs de la SAA.....	70
II. L'organisation administrative de la SAA de T.O.....	71
1. Les principes d'organisation de la SAA.....	71
2. Structuration de la direction régionale SAA de T.O	72
2.1. Les départements	72
2.2. Les agences	74
2.3. L'organigramme de la direction générale de la SAA.....	76
3. Détermination de champ d'étude de la DAG	77
3.1. Les missions de la DAG.....	77
3.2. Organisation du département administration générale.....	77
3.2.1. Présentation de la structure d'accueil.....	77
3.2.1.1. Les missions de service de personnel.....	77
3.2.1.2. Son organisation	78
3.2.1.3. L'organigramme de la DAG.....	80
Section 02 : Les composantes de la rémunération de la SAA.....	81
1. Présentation de service de personnel.....	81
2. La gestion de la rémunération de la SAA.....	82
2.1. Le paiement par commission.....	83
2.2. Le paiement à base de la grille de salaire	83
2.2.1. Le salaire de base	83
2.2.2. Les indemnités.....	83
2.2.3. Les différentes primes	83

Table des matières

2.2.4. Les retenus.....	88
3. La politique de rémunération au sein de la SAA.....	90
Section 3 : la masse salariale et la comptabilisation de la paie au niveau de la SAA	90
1. L'évolution de la masse salariale	90
2. Interprétation du tableau.....	91
3. La déclaration annuelle des salaires (DAS)	92
4. La comptabilisation de la paie.....	93
Conclusion.....	94
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VI
ANNEXES.....	VII
TABLE DES MATIERES	VIII

Résumé

Dans l'économie toute entière les enseignes existants à part les associations, doivent déterminer des prix d'une manière équitable en contrepartie du travail fournit par l'employé. D'une façon plus large la rémunération c'est tout somme ou tout avantage accordé à l'occasion de travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge. La question de rémunération est d'une dimension stratégique pour les organisations, en raison de son impact aussi bien économique que social. Il y a tout intérêt de soigner l'élaboration de la mise en œuvre d'une politique de rémunération car elle a un impact direct sur la motivation des salariés, mais aussi leur attraction et fidélisation. En effet, cette dernière ne doit pas être négligée sous peine de démotivation. Parmi ces enseignes concernés par cette nécessité on prend le cas des assurances qui possède une spécificité dans sa politique de rémunération propre elle comme toute les autres entreprise.