

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia.**

**Faculté des  
Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales  
Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Option : Management des Organisations**

**Thème**

**La gestion de la paie : évaluation et diagnostic  
Cas de l'EPB**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> ZERRAG Hamida

**Membre du Jury**

President : Mr IDIR Mohamed

Examineur : Mr ABDELLI Aissa

Rapporteur : Mr CHABI Tayeb

**Septembre 2013**

# Remerciement

*On tient à remercier tous les personnes qui nous accompagné au long de ce travail, pour les conseils, pour la documentation et outils mis à notre disposition afin que ce travail soit terminée en bon conditions.*

*Nos remerciements s'adressent aux enseignant et aux personnels administratifs de département SEGC-LMD, surtout les enseignants du parcours de gestion, à mon promoteur*

*Mr Chabi T. pour l'intérêt qu'il à réservé à notre travail, par des relectures, les remarques, le suivie de travail et en fin notre chef département Mr Abdeli I*

*je tient également à remercier le personnel qui ma pris en charge durant toute la période de stage à leur disponibilité et aux informations que nous a donnée. en particulier*

*Melle Zaidi S le chef de service de paie et Mr Madi H de service comptabilité analytique.*

*Je remercier vraiment toutes les personnes qui contribué de prés ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à mes parents qui sont très chers à mes yeux et qui me soutiennent tout au long de mes études.*

*A celle qui m'a touché avec son cœur 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 qui n'a jamais cessé de briller pour moi, à celui qui a fondu comme bougie pour m'illuminer la voie de la vie, toi mon père.*

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

*A tous mes amis*

## Liste des abréviations

- ASSEDIC : ASSOCIATION pour l'emploi dans l'industrie
- B : bénéfice propre à l'entreprise
- CRDS : la contribution sociale générale
- DAS : la déclaration annuelle des salaires
- GMR : garanti mensuelle de l'évolution de rémunération
- R : le montant de la réserve de participation
- RTT : réduction de temps de travail
- SMIC : les salaires minimum interprofessionnel de croissance
- SMIG : salaire minimum interprofessionnel de garanti
- Va : la valeur ajoutée

## Listes des tableaux et figures

### liste des tableaux

<b>Numéro du Tableau</b>	<b>L'intitulé des tableaux</b>	<b>La page</b>
<b>Tableau n°1</b>	Ratio d'analyse d'une grille des salaires	38
<b>Tableau n°2</b>	Présentation des caisses bénéficiaires et des cotisations	48
<b>Tableau n°3</b>	La comptabilisation des salaires bruts	54
<b>Tableau n°4</b>	La comptabilisation des retenus sur salaires	54
<b>Tableau n°5</b>	La comptabilisation des charges patronale	55
<b>Tableau n°6</b>	Les déferents comptes des œuvres	55
<b>Tableau n°7</b>	La présentation de l'effectif de l'entreprise EPB	67
<b>Tableau n°8</b>	La présentation de l'effectif des contractuels	68
<b>Tableau n°9</b>	Les catégories socioprofessionnelles	68
<b>Tableau n°10</b>	Répartition de la population selon l'Age, année d'expérience et le nombre de poste occupé	69

### Liste des figures

<b>Numéro de figure</b>	<b>L'intitulé des figures</b>	<b>La page</b>
<b>Figure n°1</b>	Cartographie et équilibre du système de rémunération	15
<b>Figure n°2</b>	Rôle différents acteurs du système de rémunération	23
<b>Figure n°3</b>	Evolution de la masse salariale	26
<b>Figure n°4</b>	Proposition d'un modèle de visualisation d'un processus de paie	41

## Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : généralités sur le salaire et la rémunération.....	03
Section 1 : définitions et fondement théoriques.....	03
Section 2 : les composantes globale de la rémunération.....	07
Section 3 : la maitrise de la masse salariale.....	23
Chapitre II : l'évaluation de la gestion de la paie.....	30
Section 1 : le cadre réglementaire.....	30
Section 2 : la fixation des salaires.....	34
Section 3 : l'établissement de bulletin de paie et la comptabilisation de la paie.....	45
Chapitre III : la gestion de la paie dans l'entreprise de port de Bejaia (EPB).....	57
Section 1 : présentation de l'entreprise de ports de Bejaia(EPB).....	57
Section 2 : méthode de collecte de données.....	66
Section 3 : l'analyse des résultats.....	67
Conclusion générales.....	71
Bibliographie .....	73

## Introduction générale

---

Le salaire est la contre partie de travail fourni par le salarié et la question de rémunération se situe par nature au centre des débats de la gestion des ressources humaines puisqu'elle soumise aux phénomènes de marché et de l'environnement qui conditionne cet équilibre. des facteurs exogènes tels que le marché de travail, les représentations sociales ainsi que les pratiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux des salaires.

En effet l'élaboration un système de rémunération globale est l'une des préoccupations de l'entreprise dont lequel elle s'intéresse à la fois à problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement de capital humain. d'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel et l'utilisation de la masse salariale comme un instrument de la détermination de tout les engagements financiers concernant le personnel que doit chaque entreprise doit le maîtriser.

C'est le domaine de la gestion de paie qui s'occupe des opérations liées aux salaires et aux différentes calculs et effectués pour le déterminer. des méthodes et des outils sont développés dans les entreprises pour gérer les charges personnels avec une multitude de règles en évolution permanente.

De plus La relation de travail entre l'employeur et les salaires s'organise autour un cadre réglementaire. cela vise à obliger les employeurs à délivrer un document comportant un certain nombre des renseignements sur les conditions de travail implique que l'employeur doit respecter la réglementation en terme de durée du travail, de repos hebdomadaire, d'hygiène et de sécurité, de liberté syndicale, de représentation syndicale et bien sur de paie. la méthode de calculé utilisé est celle au temps.

Pour la fixation des salaires notamment le salaire de base, les responsables procède à utiliser les méthodes de classification des postes afin de construire une grille des salaires par voix conventionnel et sa permet de déterminer le salaire minimum et maximum.

## Introduction générale

---

Enfin le paiement des salaires se fait par l'établissement de bulletin de paie qui se précède par nombreuses formules pour calculer le salaire à payer et ce salaire est un coût que doit le comptabiliser.

La question qui se pose : « quel est le rôle de la gestion de la paie dans une entreprise ? ».

Cette question conduit à poser ses sous questions :

- De quoi compose-il le système de rémunération globale d'une entreprise ?
- comment se fixe le salaire dans une entreprise ?
- par quel document l'entreprise assure le paiement des salaires ?

Les hypothèses proposées pour répondre à ses questions sont :

- ✓ le système de rémunération d'une entreprise mis en œuvre par la gestion de la paie se compose de salaire versée directement au salarié et de salaire indirect liée à la situation sociale et 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 versée .

La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de ce travail consiste en une collecte d'informations, une recherche documentaire, ainsi un stage pratique au niveau de l'entreprise de port de Bejaia(EPB).

Le travail est subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré pour généralités sur le salaire et la rémunération ;
- Le second chapitre contient l'évaluation de la gestion de la paie ;
- Enfin, le troisième chapitre porte la gestion de la paie dans l'entreprise de port de Bejaia.

Ce présent chapitre porte les théories de salaire qui déterminent leurs diverses formes et les facteurs macroéconomiques et microéconomiques qui varient les niveaux des salaires d'un pays à l'autre.

pour mieux gérer les salaires, les entreprises procède à mettre en place un système de rémunération efficace pour une population significative de salariés. il s'agit le plus souvent de contrôler et de faire évoluer un système existant pour tenir compte des changement de l'environnement, des exigences de la recherche de la motivation et de performance ou des contraintes financières et pour sa elle utilise l'instrument de la masse salariales dans la garde de l'équilibre financière de l'entreprise .

## **Section 1 : définitions et fondements théoriques**

### **1.1 Définitions :**

#### **a. Définition de la rémunération :**

« La rémunération est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salarié/entreprise), sous réserves des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (convention collective, accords d'entreprise).

La rémunération peut prendre des formes diverses : salaire fixe, commission, participation, plan d'épargne d'entreprise, régimes de prévoyance, avantages en nature »<sup>1</sup>.

#### **b. définition de salaire :**

« le salaire c'est la rémunération que verse l'entreprise au travailleur, en contrepartie du travail qu'il a fourni. on distingue »<sup>2</sup>

### **1.2 les facteurs agissant sur le niveau des salaires d'un pays<sup>3</sup>:**

#### **1.2.1 Facteurs macro-économiques :**

##### **a) le marché du travail**

La rareté et l'abondance de main d'œuvre, à un moment donné amène les entreprises d'une même région à hausser les niveaux de salaire de l'ensemble des emplois. les mécanismes d'ajustement de l'offre et de la demande sont lents à réagir. Puisque, l'information n'est pas parfaite et les choix et les réactions des individus sont libres.

<sup>1</sup> Henri MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, Economica, paris, 1998.

<sup>2</sup> KHAFRABI Med ZINE, « TECHNIQUES COMPTABLES », BERTI édition, Alger, 1993.

<sup>3</sup> Côté marcel, « la gestion des ressources humaines », Guérin, canada, 1975.

## **b) le rôle de l'Etat-législateur et l'Etat-employeur**

En légiférant sur les niveaux de salaire minimum garanti, l'Etat fixe directement le point de départ de la grille salariale de tous les travailleurs. Il peut même établir une grille salariale indiciaire des postes de travail, tout dépend du régime politique qui prévaut dans le pays. À long terme il peut agir sur le niveau de l'offre de certaines catégories de travailleurs, en stimulant la formation, le recyclage et le perfectionnement d'un plus grand nombre.

## **c) le coût de la vie**

La fluctuation des prix affecte directement le pouvoir d'achat réel des salariés. Le salaire est indexé à la fluctuation des prix afin de maintenir le pouvoir réel d'achat.

## **d) la structure industrielle du pays ou de la région**

Certaines types d'industries se présentent à haut niveau de salaires, et elles entraînent sur l'ensemble des industries localisées dans le même secteur géographique. Aussi le degré d'intégration d'un groupe d'industries, contribue à diminuer les différences de niveau de salaire entre ces entreprises appartenant au même propriétaire.

## **f) la présence et la force d'action des syndicats**

Les syndicats ont un rôle pour négocier sur les droits des travailleurs et de régler les conflits qui peuvent exister dans l'entreprise.

### **1.2.2 Les facteurs micro-économiques**

#### **a) la nature de son exploitation ou le secteur d'activité d'une entreprise**

Chaque type d'industrie a sa propre configuration de salaire qui est déterminée surtout par le niveau des qualifications professionnelles requises sur la part de sa main d'œuvre, par la part du coût de main d'œuvre dans le coût global de fabrication ou la prédominance « capital », par la valeur ajoutée par le travail de l'homme, par le niveau des coûts directs et indirects d'exploitation ainsi que par le degré de spécialisation, de mécanisation et d'automatisation des tâches.

#### **b) la taille et la localisation de l'entreprise**

La taille et la localisation de l'entreprise influencent son niveau de salaire puisque la concurrence exige l'entreprise à recruter de la main d'œuvre qualifiante.

## **c) la fixation des prix de vente**

Il est possible que les prix soient plafonnés, soit directement par l'Etat, soit indirectement par la concurrence, car il est rare que deux entreprises d'un même secteur industriel aient exactement mêmes coût.

## **d) objectifs et politique de l'Etat à l'égard de cette entreprise**

il arrive que l'Etat accepte de combler les déficits d'exploitation ou de subventionner certaines de ces dépenses de main-d'œuvre à cause des effets multiplicateurs exercent sur d'autres secteurs industriels.

## **e) objectifs, politiques et mode de rémunération de l'entreprise**

Pour être efficace une structure de rémunération doit poursuivre certains objectifs tels que : attirer et maintenir dans l'entreprise le nombre et le genre d'employés requis ; maintenir l'entreprise dans une position compétitive sur le marché du travail, jouer un rôle positif à l'égard de la motivation des employés afin qu'ils soient efficaces pour l'entreprise ; favoriser la croissance et le développement de l'entreprise grâce à un personnel compétent qui partage ses réussites économiques.

## **f) le choix des taches-repère et leur degré de dépendance avec les autres taches :**

Cela implique d'hierarchiser les tache de l'entreprise leur prix avec celui des autres emplois.

## **g) le choix entre payer la fonction ou payer le titulaire de la fonction**

Dans la première option, la structure salariale sera très hiérarchisée et très rigide alors que dans le second cas elle sera très souple et permettra des adaptations fréquentes à de nombreux cas particuliers.

h) les accords collectifs de travail que l'entreprise a signé et la qualité des analyses et description d'emploi.

## **1.3 Les théories des salaires<sup>4</sup> :**

### **1. la théorie de négociation des salaires entre deux groupes opposés :**

Chez Keynes, le salaire sort de son statut de prix et de valeur d'échange entre offre et demande de travail et il devient une variable exogène déconnectée des données économiques. le salaire chez Keynes est issu des rapports de force, des négociation sociale et des règles qui vont définir le cadre des discussions salariale telles que les conventions collectives ou les minima salariaux nationaux ou par branches.

---

<sup>4</sup> Côté Marcel, « la gestion des ressources humaines », Op.cit. p 124.

# Chapitre I généralités sur le salaire et la rémunération

D'un côté, l'employeur est considéré comme l'acheteur d'aptitude, de connaissance et, d'expérience ; l'autre côté l'employé est le vendeur. Donc le niveau de salaire choisi est la résultante des négociations entre les deux parties. Si les deux groupe disposaient d'un pouvoir égal de négociation le tout se déroulerait bien mais sa se passe rarement car l'une des parties se trouve souvent lésée.

## **2. la théorie du niveau de vie :**

Les doctrines plus anciennes du juste salaire ou du salaire vital des philosophes du Moyen Age et Thomas d'Aquin. le salaire facteur de niveau de vie et levier de consommation. Le concept a fait florès et retrouve régulièrement une actualité,

Dans ce cas l'Etat ou une société peuvent de décider quel sort elle réserve à ses membres.les décision concerne :

- le niveau de vie peuvent-ils aspirer (niveau de pauvreté, niveau maximum de substance, niveau de santé et de décence, niveau de confort) ;

- la portion de main-d'oeuvre qui pourra dépasser le niveau de Subsistance ;

- les biens et service obtenu à caque niveau ;

- la comparaison de ses biens par rapport aux autre pays ;

## **3. la théorie de l'offre et la demande :**

Chez les classiques, comme Smith ou Ricardo, le niveau de salaire s'établit en effet spontanément au point d'équilibre entre l'offre des détenteurs d'outils de production cherchant à employer et la demande de travailleurs cherchant à s'employer. le salaire tend par nature sous l'effet de la concurrence et le jeu de l'offre et de la demande .

Le principe de l'offre et la demande permet d'évoluer les niveaux des salaires en fonction la rareté ou d'abondance d'une tel groupe d'employés. elle prévoit à long terme des ajustement de l'offre et la demande de main d'œuvre.

## **4. La théorie d'efficience :**

Prolongement de la théorie classique justifie l'existence d'un marché du travail imparfait en raison d'asymétrie informationnels, l'entreprise peut avoir intérêt à verser un salaire au-dessus du salaire d'équilibre afin d'accroître la productivité du travail, discuter le travail opportuniste et attirer les salaries les plus qualifiés. Même en période de chômage

élevé, pour des raisons économiques liées à la qualification et à la rétention des salariés au sein de l'organisation.

## **5. la théorie de la productivité individuelle et collective :**

La productivité individuelle et collective préconise la redistribution d'une portion de la valeur ajoutée par le travail de l'employé. le niveau de groupe de salaire d'un individu ou d'un groupe fluctue en fonction de son rythme de production.

## **6. la théorie de la capacité à payer :**

Cette théorie tient en compte du volume de profit qu'une entreprise peut générer des sommes à réinvestir pour assurer sa survie, se développer et soutenir la concurrence nationale et internationale.

## **Section 2 : le système de rémunération globale d'une entreprise**

### **2.1 Les déterminants de la rémunération**

- **Le poste**

du « poids » relatif au poste occupé et en fonction de la manière dont ce poste est tenu par l'intégration la notion de performance individuelle. ce poste doit rémunérer selon le cadre des pratiques salariales de marché de travail et de niveau national de la branche d'activité.

Le positionnement des principaux postes de l'entreprise au long d'une échelle hiérarchique avec l'attribution un coefficient à chaque poste. Ce coefficient est attaché à un poste donné. Le prix d'un poste est déférent à l'autre pour raison que leur impact sur le résultat financière de l'entreprise est déférent.

- **Le diplôme :**

Le diplôme exprime le niveau de formation d'un individu dans un domaine. Il désigne les qualifications et les compétences d'un individu dans un poste occupée. L'influence prépondérante du diplôme pendant une grande partie de la carrière ,notamment comme facteur important de détermination du salaire.les entreprises étrangères ,dans une majorité des cas ,après cette périodes d'autre éléments comme la performance ,la formation professionnelle, le potentiel prennent une place significative .

- **La performance :**

La performance consiste à évaluer la manière dont le collaborateur a tenu son emploi pendant une période donnée. C'est l'appréciation de performance ou de résultat. L'appréciation de performance ne peut pas répondre à tous les objectifs de la gestion et elle ne dit rien sur les réussites anciennes du collaborateur, ses points forts, ses points faibles, ses performances, une valorisation synthétique et historique des résultats.

- **L'expérience :**

L'expérience c'est le niveau de compétence atteint par le collaborateur dans la fonction qu'il occupe. On distingue plusieurs niveaux : débutant, maîtrise, excellence, enrichissement, polycompétences. Ces niveaux correspondent également à des plages de salaires à l'intérieur de la fourchette de rémunération de la fonction.

Le système favorise une gestion à long terme des carrières et peut donner ainsi l'impression d'être sensible aux exigences de préparation de l'avenir. Bien appliqué, il entraîne une haute qualité de dialogue entre la direction des ressources humaines et les responsables hiérarchiques, qui joue un rôle important dans la détection puis le développement des potentiels.

- **Le potentiel et l'âge :**

Il s'agit d'une formule intégralement centrée sur la personne, particulièrement pour les cadres. La variable est le potentiel évalué, ce qui permet de placer le salarié sur une trajectoire théorique de carrière et de rémunérer sur la durée et en fonction de son âge. Cette appréciation est ensuite corrigée des résultats obtenus et du rythme des évolutions d'une fonction à une autre, mais elle est déterminante tout au moins en début de parcours. Ce système est appliqué explicitement aux populations des jeunes diplômés et aux hauts potentiels et cadres en général.

Dans ces trois formules types, les formes de rémunération privilégient le salaire fixe et sa progression. S'ajoutent les primes liées à la performance (commercial, en fonction spécialisée), à l'ancienneté (avantages divers en fonction du nombre d'années d'ancienneté, points de diplômes), soit d'autres avantages, souvent

# Chapitre I généralités sur le salaire et la rémunération

non monétaires lorsqu'il s'agit de hauts potentiels ou de cadres (stock-option, formation).

- **Le grade :**

le système de grade existe dans le secteur tertiaire, comme la banque et l'assurance. Sans doute parce qu'il est appliqué par des organisations qui n'ont la réputation d'un grand dynamisme.

Les organisations publiques rémunèrent en générale le grade, caractéristiques attachée à la personne et à sa capacité prouvée. à cette variable principale, on a adjoint le plus souvent l'ancienneté dans l'entreprise comme variable secondaire quelquefois on rencontre une deuxième variable secondaire : la situation de famille.

Le choix de la capacité prouvée comme variable principale suppose que l'organisation puisse juger les capacités de ses salariés. Les moyens utilisés pour ce jugement sont divers : possession d'un diplôme, réussite à un concours interne, historique des résultats dans les postes successifs exercice de fonctions externes. En pratique, le diplôme et le concours interne sont les moyens les plus valorisés. L'agent recruté débute en bas de l'échelle indiciaire du grade d'accueil de son corps, sans compte de son expérience antérieure.

- **La situation personnelle et familiale :**

Le développement de la législation en matière de sécurité sociale a accru l'importance de salaire indirect car il prend en considération la situation familiale et social du salarié et il a multiplié les branches de cette institution au nom d'une solidarité nécessaire entre les chefs d'entreprise et le salarié. La solidarité s'exerce compte tenu des différentes situations de chômage ou d'handicaps susceptibles d'affecter dans le cours de leur existence professionnelle.

## **2.2 Les composantes de système global :**

Généralement un système de rémunération d'une entreprise est composé de salaire fixe, des primes et d'autres directes et d'une rémunération indirecte. la rémunération globale regroupe :

## Chapitre I généralités sur le salaire et la rémunération

compliments accordés par une entreprises aux salaries. la rémunération globale d'une entreprise se compose de deux types :

### ✓ **La rémunération directe :**

Elle subdivise en composantes fixes et variables.

#### **-le salaire de base :**

Il s'agit d'un salaire au temps, de rendement ou à la production présenté par le syndicat comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon les principes bien connu «à travail égal, salaire égal », il est le salaire de base qu'est considéré comme une référence pour le calcul des autres prestations.

#### **-Le salaire de qualification :**

Le salaire de qualification est la rémunération de poste, le salarié occupe un poste suivant ses capacités professionnelles et suivant la place attribuée à ce poste dans la grille de classification hiérarchique .et il garantie au salarié un minimum de salaire dans son poste .l'opération de qualification est pour but d'évaluer l'importance respective des postes. et chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination dans telle branche d'activité qu'elle appartient à elle chaque entreprise.

#### **-Le salaire de performance :**

Dans les évaluations des salaires, l'entreprise évalue aussi les efforts de chaque salarié investis dans la progression de leur contribution personnelle. comme elle peut être mesurée en terme d'atteindre d'objectifs fixés au préalable, en terme de contribution au résultat d'une équipe ou de toute l'entreprise, et se caractérise par un élément qui peut varier d'une année sur l'autre.

### ✓ **La rémunération indirecte :**

#### **- Les périphériques :**

Les périphériques sont des compléments de salaire. elles sont liées à la situation sociale, personnelle, familiale, et au partage des profits. Leurs formes sont multiples :

#### **-les périphériques légaux:**

C'est la participation aux résultats et au capital de l'entreprise, elle constitue des intéressements (résultat à la productivité), participation, plan d'épargne entreprise, stock-options, et actionnariat.

#### **• intéressement :**

L'intéressement est un salaire lié aux résultats de l'entreprise, appelé aussi « salaire participatif ». il vise à accroître l'intégration du salarié et de profiter des bénéfices de l'organisation grâce à un partage de plus généralisé des fruits de l'activité économique. L'intéressement est collectif. il est interdit de proposer des formules distinctes selon les catégories de salariés, ainsi la base de calcul de l'intéressement doit être identique pour tous. Il peut s'agir des résultats d'exploitation, des bénéfices. Quelque soit l'élément sur lequel il repose, l'intéressement doit conserver son caractère aléatoire. Il est facultatif mais fait toujours l'objet d'une négociation :

-soit au sein du comité d'entreprise ;

-soit par une satisfaction à la majorité des deux tiers de personnel

Les accords sont conclus pour trois ans. les sommes concernées peuvent être versées sur le plan d'épargne d'entreprise ou elles doivent être affectées à un compte épargne-temps, et ainsi servir à financer des congés de longue durée. le plafond d'intéressement est également fixé. pour les salariés est correspond à la moitié du plafond annuel de sécurité sociale. les sommes versés par l'entreprise ne supportent pas des charges sociales et fiscales. Pour le salarié, les sommes perçues sont imposables. la durée minimale d'ancienneté exigée. le plafond global du montant des primes d'intéressement est fixé à un taux de 20%,

## Chapitre I généralités sur le salaire et la rémunération

appliqué sans aucune condition à la masse des salaires brutes versées annuellement aux salariés concernés.

- **La participation :**

Toutes les entreprises bénéficiaires de plus de 50 salariés. Ils sont obligés de constituer une réserve spéciale de participation mais pour les autres est facultatif.

Le régime de participation des salariés repose sur un accord conclu avec la direction du personnel et qui conduit à affecter une partie de bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indispensabilité où les sommes sont placées. La participation est assortie d'avantages fiscaux tant pour l'entreprise que pour les salariés. La mise en place de la participation résulte d'un contrat entre le chef d'entreprise et ses salariés pour une durée minimale d'un an.

Le montant de la réserve de participation (R) s'obtient en appliquant la formule ci-après :

$$R = 1/2 * (B - (5 * C / 100)) * S / VA.$$

Les éléments retenus dans cette formule sont les suivantes :

B : bénéfice net de l'exercice, déduction faite de l'impôt correspondant ;

C : capitaux propres de l'entreprise ;

S : salaires de l'entreprise ;

VA : valeur ajoutée de l'entreprise ;

Le bénéfice (B) doit être supérieur à 5% des capitaux propres (C).

Chaque salarié bénéficiaire d'une répartition doit recevoir une fiche indiquant le montant des droits individuels attribués et chaque année le comité d'entreprise examine un rapport sur la participation.

- **Le plan d'épargne :**

Il s'agit d'un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés d'une entreprise la faculté de participer à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Le plan d'épargne d'entreprise peut être alimenté par des versements volontaires des salariés, sont de quatre source :

Les primes d'intéressement légal, les sommes attribuées au personnel dans le cadre de la participation, les versements volontaires des salaires et l'abondement de l'entreprise destiné à encourager les versements volontaires quelque soit leur origine, les sommes venant alimenter le plan d'épargne doivent être employées à l'acquisition de valeurs mobilières.

Les versements sont indisponibles pendant au moins cinq ans. sur le plan fiscal, les sommes versées par l'entreprise ne sont pas prises en considération pour l'application de la législation du travail et de la sécurité sociale. sur le plan fiscal, les sommes ainsi versées sont admises en déduction des bénéfices imposables de l'entreprise .elles sont exonérées des taxes ou participation sur les salaires et de l'impôt sur les revenus au regard des salaires.

- **stock-option :**

C'est un mécanisme consiste pour l'entreprise à offrir au membre de son personnel salarié la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de la société à un certain prix et une date .il est pour objectif d'inciter les managers à maximiser le cours en bourse des actions avec la valeur de l'entreprise les actions peuvent espérer de résoudre un problème de contrôle de l'action des gestionnaires.

- **L'actionnariat :**

L'actionnariat des salariés favorise la participation des salariés au capital de leur entreprise par l'achat d'actions, le développement de l'actionnariat salarié présent un intérêt financier, augmentation des fonds propres à l'entreprise et managérial : le fait d'être actionnaires de leur entreprise peut renforcer l'implication des salariés. le danger qu'il représente c'est la difficulté économique, le salarié risque de perdre son emploi et de son épargne.

## **Les périphériques sélectifs :**

Elles sont souvent des avantages en nature .ils est difficile de le chiffrer avec précision et leur équivalence fiscale fait souvent le problème. il existe celles à caractère individuel et celles à caractère collectif.

-Celles à caractère individuel comprend les frais de déplacement , logement de fonction , gratification en nature, voiture , téléphone personnel.

-Celles à caractère collectif : participation au repas, membre d'un club/culturel , facilités pour loisirs , bourses d'études des enfants , aide familiales , remises sur produits de la société. en générale sont liés à la situation sociales des individus.

## **Les périphériques statutaires :**

Ils correspondent en fait aux avantages acquis : prévoyances complément de retraite, assurances-vie, ils sont collectifs.

Cette représentation de la rémunération globale est fondée sur une hiérarchie des formes de rémunération qui se construit de part du salaire fixe et se complète avec une série de compléments qui sont distingués selon qu'ils sont obligatoires car légaux, individualisés, statutaire ou liés à l'organisation. Avant d'aborder les différentes composantes , il est intéressant de les restituer dans une approche plus orientée vers les critères qui fondent la rémunération .il s'agit de savoir ce que chaque catégorie de rémunération est destinée à rétribuer . Ce type de représentation est aussi un outil d'analyse d'un système donné et une étape importante pour établir les liens de cohérence et d'efficacité entre objectifs stratégiques et système de rémunération.

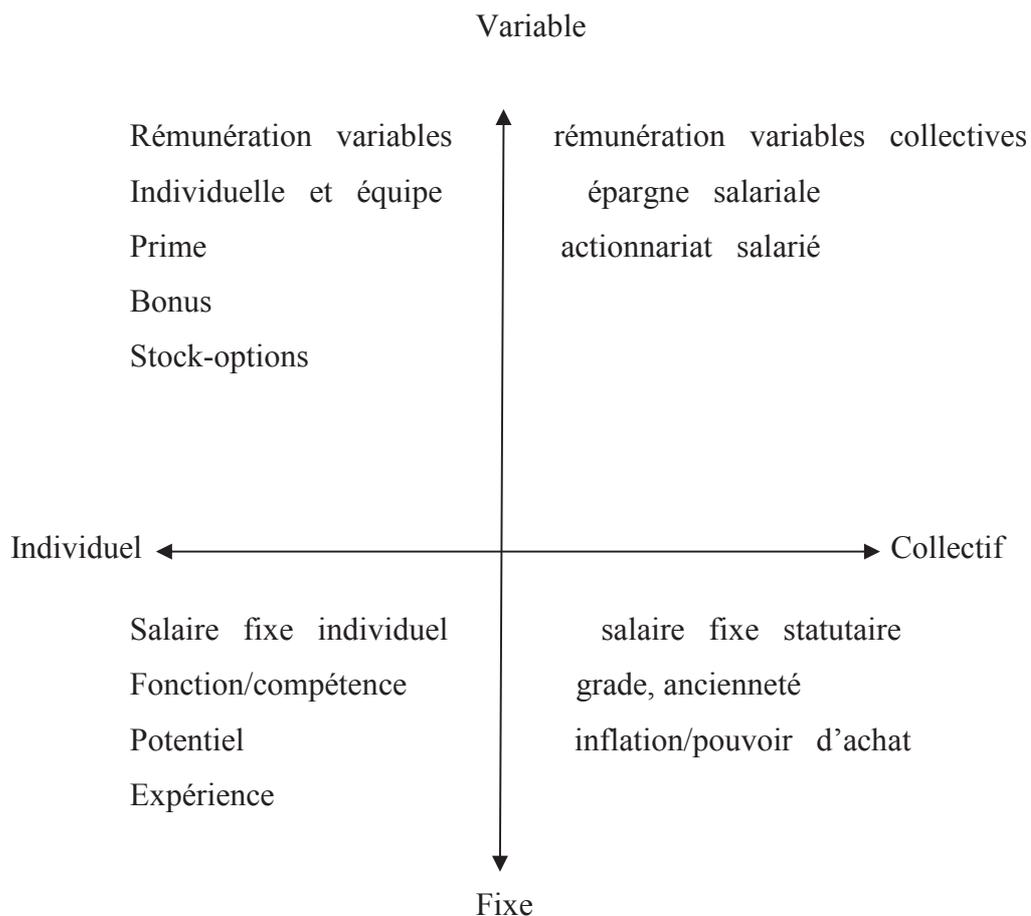
## **2.3 Les variables déterminants la rémunération globale<sup>5</sup> :**

Trois variables en jeu dans la définition de la rémunération globale et autour de ces principaux enjeux trois couples de variables peuvent être distingués. Leur mise en jeu éclaire les stratégies et les choix qui conduisent à la formulation et à la constitution de la stratégie des rémunérations :

---

<sup>5</sup> Bernard ROMAN, « Bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, paris, 2010.

- Le couple individuel/collectif constitue la première de ces trois variables. Dans la rémunération et son évolution, quelle part accorder à l'apport de chacune de ces dimensions et sous quelles formes ? comment tenir le collectif de travail et stimuler l'activité de chacun ? autour de ces questions toutes simples, les types d'arbitrage peuvent être nombreux et contrastés ;
- Le couple fixe/variable en constitue un autre. Il existe dans tout type de rémunération des contraintes qui imposent l'existence d'une part incompressible du salaire.
- Le couple organisation /marché fonde également une ligne de choix profonde et évolutive. l'entreprise est plus ou moins contrainte par situation sur le Variable marché, sur le marche de travail par des règles propres à son organisation, certaines spécifiques et d'autres imposées de l'extérieur.



**Figure n°1** : cartographie et équilibre du système de rémunération

**Source** : Bernard Roman, « bâtir une stratégie de rémunération », Dunod , paris , 2010.

### 2.4 Les enjeux de la rémunération globale<sup>6</sup> :

#### ❖ **Globaliser la rémunération pour mieux la piloter :**

La rémunération ne peut plus approchée de façon segmentée ou partielle. Les formes de rémunération ne sont plus des instruments appartenant à un système plus vaste dont l'objet, le coût et l'efficacité ne peuvent être appréhendés que globalement par rapport aux objectifs et aux attentes de l'organisation. C'est une évolution récente qui succède à une période où l'émergence de nouvelles formes de rétribution et les phénomènes de mode avaient souvent conduit les entreprises à superposer les outils sans réflexion d'ensemble. Cette approche désormais davantage centrée sur l'objet rétribué plutôt que sur les formes utilisées est un instrument d'optimisation de l'ensemble des formes de rémunération pratiquées.

#### ❖ **L'enjeu du coût global de la rémunération :**

L'approche globale des coûts d'exploitation de la plupart des secteurs d'activité est indispensable pour analyser et de mettre en perspective le coût global de chacun des postes de dépenses, fixes et variables, leur flexibilité à court terme, les mécanismes d'évolution et le coût fiscal de chacune des formes employées. Le coût global peut être optimisé, piloté avec plus grande efficacité, faire l'objet d'optimisation, d'arbitrages et d'options.

#### ❖ **Le pilotage de la rémunération globale :**

La maîtrise de la croissance et de l'optimisation de la masse salariale constitue l'enjeu essentiel. La multiplication et la diversification des formes rendent plus difficile la visibilité des masses attribuées au personnel, tant d'un point de vue global que catégoriel. Tout en intégrant les contraintes de l'environnement en cette matière : existence du SMIC, grille de salaires minima des conventions collectives, concurrence sur le marché du travail, elles offrent aux

---

<sup>6</sup> Bernard ROMAN, « bâtir une stratégie de rémunération », op.cit.p86

directions d'entreprises une possibilité d'agir des incitations entre salarie et hiérarchie.

Le rapport coûts/variables est le premier indicateur de flexibilité. Deux types de politiques, qui peuvent être menées conjointement, sont susceptibles d'abaisser ce ratio. la première consiste à privilégier le développement des rémunérations variables. la seconde politique consiste à minimiser les niveaux de satisfaction et d'efficacité.

### **❖ La flexibilité par la rémunération variable à la performance**

La recherche de flexibilité rejoint ici la préoccupation d'efficacité des rémunérations et d'une plus grande motivation en développant une part variable. L'opération de mise en valeurs elle repose sur la construction d'outils de gestion, ouvre alors sur la recherche d'une connaissance approfondie des capacités de travail des individus qui composent ces collectifs, tout autant que sur une connaissance des rapports qui structurent leur coopération.

La flexibilité des frais de personnel s'apprécie également dans le cadre d'une approche globale mettant en lumière les éléments véritablement variables et les marges de manœuvre possibles dans la gestion de ces coûts. c'est ce type d'analyse qui montre généralement la faible flexibilité des rémunérations et de leurs coûts directs et indirects.

### **❖ L'optimisation du système de rémunération**

Le regroupement et la valorisation de toutes les formes de rétribution permettent de dégager les grands traits du système analysé : son coût, les proportions consacrées à chaque forme, la part fixe et variable, certaine et aléatoire, immédiate et différée, les parts respectives de l'individuel et de collectif.

Un système de rémunération est le plus souvent le résultat d'une accumulation de formes ou de système créés ou développés à des périodes des différentes pour répondre aux préoccupations du moment, qui se complètent et parfois se compensent entre elles. il y a, dans tout système des doubles emplois, des formes dont l'objet a disparu et parfois des mécanismes encore en vigueur

## Chapitre I généralités sur le salaire et la rémunération

qui développent des indications contraires à l'objectif recherché parce que celui-ci a évalué sans qu'aucune modification ne soit intervenir sur le système de rémunération globale.

Ce qui est valable pour les formes de rémunération l'est aussi pour les parts respectives, fixes et variables, individuelles ou collectives, immédiates et différées qu'il est nécessaire de régler et de moduler selon les objectifs du moment et pour chaque catégorie professionnelle. Il est fréquent de trouver dans les systèmes de rémunération des formes de rémunération individuelle basée sur des performances quantitatives qui donnent lieu après leur mise en place à des compensations qui viennent atténuer les effets quantitatifs et individuels.

Le système de rémunération doit donc être géré activement pour être optimisé à la fois dans son coût et son efficacité.

L'approche globale de la rémunération élargit en outre le champ de la négociation sociale en y incluant la rémunération indirecte ou différée. Elle valorise certaines formes de rémunération périphériques ou réservés à certains salariés. Dans la mesure où toutes les entreprises ne peuvent plus attribuer des augmentations salariales importantes, en particulier collectives, elles cherchent à mettre en valeur d'autres éléments auprès des salariés tels que la participation, l'intéressement, l'épargne salariale et les systèmes de prévoyance et de retraite. Elles versent d'ailleurs des sommes souvent très importantes au titre de la prévoyance retraite ou l'épargne santé, des abondements à l'épargne salariale ainsi que d'autres avantages sociaux qui bénéficient à tous les salariés et non plus aux seuls cadres. En globalisant, les enjeux de la négociation sociale, des arbitrages et des recherches des contreparties sont alors possibles. Il s'agira par exemple d'arbitrer des augmentations de salaires collectives classiques contre un accroissement d'avantages non salariaux ou indirects dont la fiscalité et le coût sont avantageux.

Cette approche permet de développer des outils de communication direct sur la rémunération individuelle perçue auprès des salariés. L'intégration de tous les éléments de rémunération dans un même package permet de valoriser le contenu package de rémunération et introduit la possibilité d'en diversifier les formes. Elle offre ainsi au salarié la possibilité d'arbitrer, pour un montant donné

entre différents éléments de rémunération (salaire, avantages en nature, protection santé) en fonction de ses intérêts du montant. Cette possibilité d'arbitrage, telle qu'on la trouve dans les cafétéria-plans, introduit la notion de rémunération choisies, bien que limitée en montant, et offre un moyen pour le salarié d'optimiser ses avantages en formulant des choix adaptés à ses besoins et à son profil.

La possibilité de choix est un facteur de maîtrise et de régulation du niveau de global de rémunération tout en valorisant le caractère choisi et adaptable de la rémunération au cycle de vie et aux attentes de salaire.

### **2.5 Les critères d'un bon système de rémunération<sup>7</sup> :**

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction ressource humaine et la direction générales.

#### **❖ un système de rémunération lié à la stratégie**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. à ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter 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 équitable**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. tout déséquilibre ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivations.

La fonction de ressource humaine vérifiera régulièrement la pertinence d'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela s'appuiera sur les outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, par conséquent, un poids.

---

<sup>7</sup> Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2002.

## ❖ Un système de rémunération compétitif

Il s'agit de définir le positionnement des 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. la direction des ressources humaines peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes .

Sa comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessus ou au-dessus du marché pour certains de ses métiers.

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité. La comparaison des emplois analysés n'est pas toujours aisée. les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

## ❖ Un système de rémunération motivant

Le système 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 récompensés, la direction des ressources humaines veillera à ce que les critères d'augmentation individuelles, la fixation des objectes individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont en fonction de deux critères :

- son niveau de performance et de compétences.
- son positionnement dans sa plage salariale.

Il est important de connaître le positionnement d'un collaborateur dans la grille de salaire avant d'accorder une augmentation de salaire.

### ❖ Un système de rémunération fédérateur

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. La participation et l'intéressement sont par exemple des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

### ❖ Un système de rémunération flexible

Pour assurer une flexibilité des masses salariales, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement.

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

### ❖ Un système de rémunération contrôlé

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction ressources humaines 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 report, effet de noria).

### ❖ Un système de rémunération transparent

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises. Peut être effectuée par la communication sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. Toute politique de rémunération comprise par la hiérarchie pour l'exposer aux salariés.

### ❖ Un système de rémunération segmenté

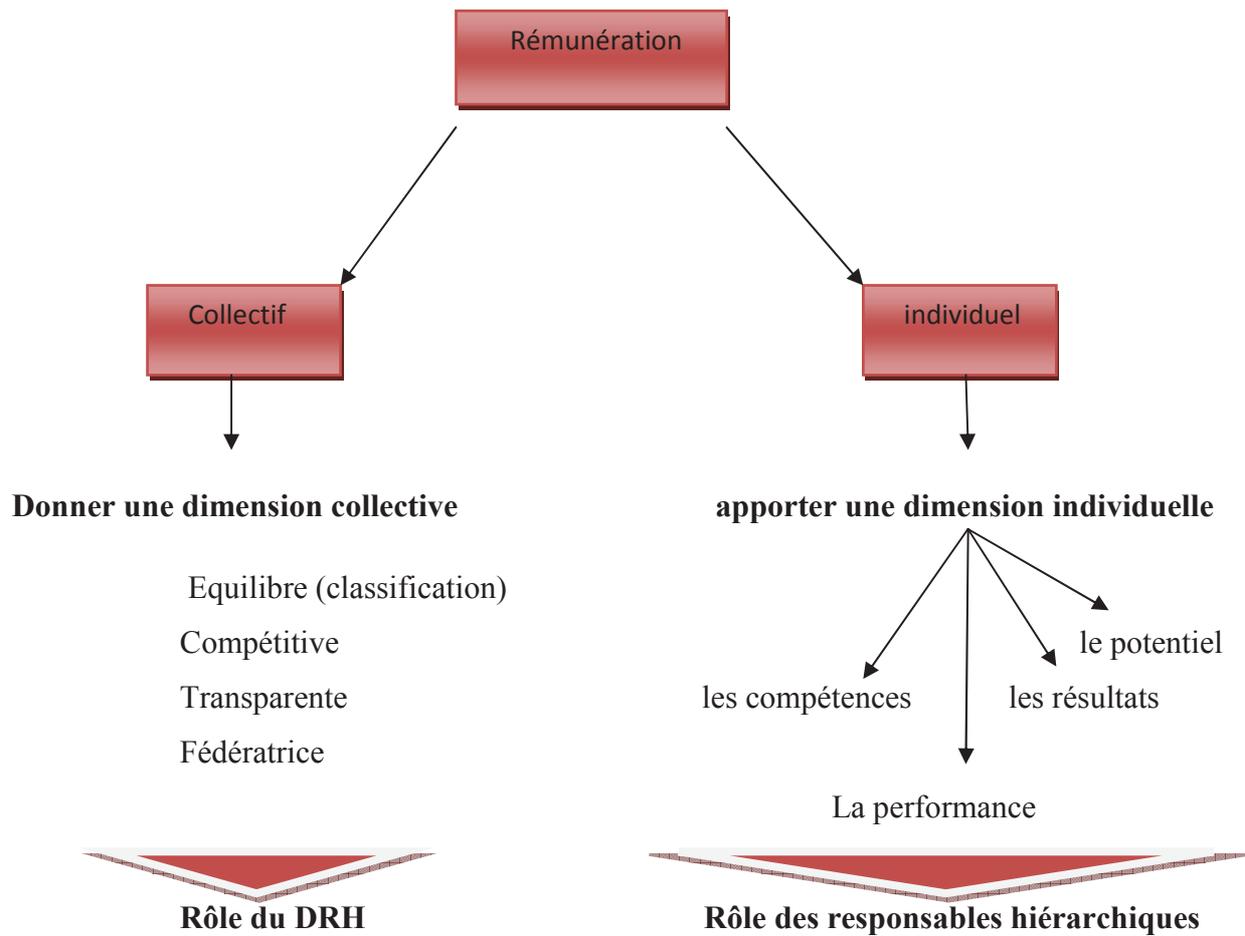
Il s'agit de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

### ❖ Un système de rémunération global

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

### ❖ Un système de rémunération partagé

Il appartient à la fonction ressources humaines de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.



**Figure n°2 :** rôle différents acteurs du système de rémunération

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

## **Section 3 : La maîtrise de la masse salariale :**

### **3.1 Définition de la masse salariale :**

la masse salariale désigne la somme financière que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, il convient que le niveau de la masse salariale ne dépasse pas le niveau possible des engagements financiers d'une entreprise. L'entreprise doit être capable de verser les salaires en temps précis et pour assurer la mise en conformité de la masse avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financière à long terme .

Les facteurs d'évaluation de la masse salariales sont deux types de facteurs ont des incidences sur l'évolution de la masse salariale de l'entreprise :

### **Les variations quantitatives et qualitatives de la main d'œuvre et son emploi, à savoir :**

- les évolutions des effectifs par catégorie ;
- les changements de qualification, sont liés au système de promotion, soit associés à certaines modifications de structure d'emploi et de travail ;
- les variations dans la durée du travail

### **3.2 L'évolution des rémunérations<sup>8</sup>**

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

- Augmentation générales concernant la totalité du personnel de l'entreprise ;
- Augmentations individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du poste ;
- Changement de poste dans le cadre d'une promotion ;
- Influence de l'ancienneté.

#### **a. Les augmentations générales :**

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

---

<sup>8</sup> Peretti Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 2008, Paris.

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

### **b. Les augmentations individuelles :**

Leur intervention se fait sans changement de fonction.les augmentations peuvent être accordées 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 pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation.

### **c. 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 (vieillessement).

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

### **d. Les promotions :**

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

En effet, les fourchettes de salaires de rémunérations de postes de niveaux hiérarchiques différents se chevauchent généralement.

## **3.3 L'évolution en masse et en niveau<sup>9</sup>**

### **a)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 A. en effet, le cumul des enveloppes mensuelles représente ce qui est distribué 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.

### **b) L'évolution en masse**

---

<sup>9</sup> Peretti Jean-marie, « gestion des ressources humaines », op.cit.p149

## Chapitre I généralités sur le salaire et la rémunération

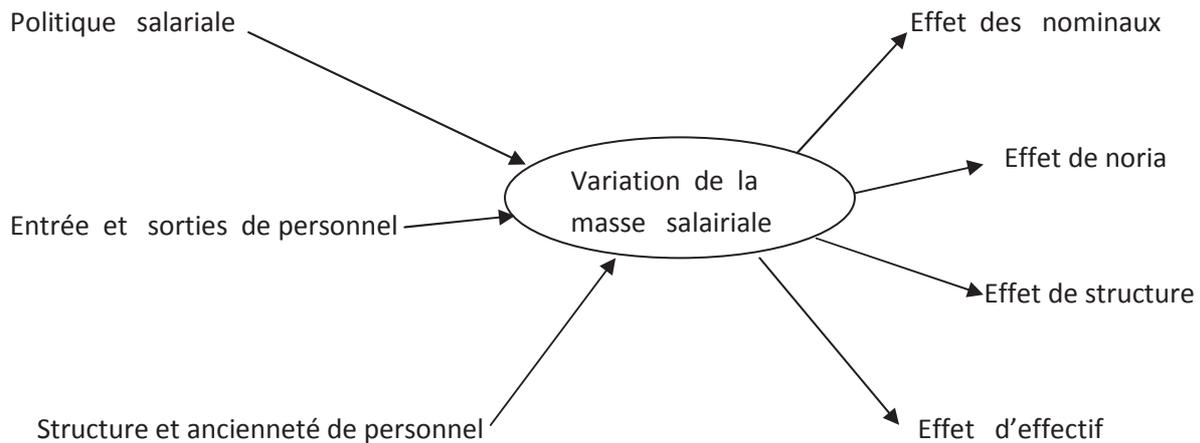
L'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre. elle peut être différentes de l'évolution en niveau. La déference 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 A. le cumul pondéré des enveloppes mensuelles représente le coût total des augmentations individuelle coute restant pour aller jusqu'à la fin de l'année.

### **L'effet de 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 B sur le budget de l'année suivante, l'année C .
- L'effet de report mesure l'évolution de la masse salariale de l'année C, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année B.
- Il existe toutefois de rares cas où l'effet de report est nul. en effet, seulement deux scenarios de déroulement de l'année B peuvent engendrer un effet de report nul sur l'année C.
- Premier scenario : le premier cas est celui d'une seule augmentation appliquée dès le 1<sup>er</sup> janvier de l'année B ;le différentiel de masse engendré par cette augmentation va charger de la même façon les douze mois de l'année B. la masse de l'année C se détermine en prenant douze fois le mois de décembre de l'année B et comme décembre B est égal à janvier B, les masse salariale des années B et C sont égales.
- Second scénario : le second cas est conditionné par l'absence de toute augmentation de la masse salariale au cours de l'année B. la masse de l'année B est alors égal à douze fois celle de janvier B et la masse salariale de l'année C, égale à douze fois décembre B ,est égal à celle de l'année B.



**Figure n°3** : Evolution de la masse salariales.

**Source** : Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2002.

### 3.4 La gestion de la masse salariale <sup>10</sup> :

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

- des décisions prises au cours d'une période antérieures : 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.

#### a) 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.

#### b) L'effet de structure

<sup>10</sup>Peretti Jean-marie, « gestion des ressources humaines », op.cit.p149.

## Chapitre I généralités sur le salaire et la rémunération

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

### **c) La simulation**

Pour aider l'entreprise 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  $20n+1$  ;

-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  $20n+1$  ;

-à 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 total 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.

### **3.5 La déclaration annuelles des salaires :**

#### **a) définitions de la déclaration annuelles des salaires :**

La déclaration annuelles des salaires(DAS) est une formalité administrative obligatoire que doit accomplir toute entreprise toute emploient les salaires .sur un document établi en fin d'année, l'employeur repose normativement la rémunération brutes et plafonnés de chaque salarie sur lesquelles sont calculés les cotisations patronales.

Le retard ou le défaut de production de la DAS dans les délais entraine l'application de pénalité dans la limites de la déclaration.la DAS permet de mettre à jour les renseignements concerne le salarie (le nom, le prénom, numéro sociale de sécurité et adresse),les conditions d'emploi(travail à temps plein, travail à temps partiel, elle déclare également les périodes d'interruption d'activité durant lesquelles le salarie n'a pas travaillé.

### **b) 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 de la déclaration annuelles des salaires que une entreprise peut vérifier le montant des cotisations de retraite complémentaire dues et les compares avec celle reçues. Puis se fais la notification à l'employeur le solde des cotisations. Lorsque les cotisations sont régularités à partir des salaires déclarés, le nombre de points de retraite complémentaires seront calculés.une fois, le retraite complémentaires de l'année passée calculé, seront inscribe sur le compte de salaire. le relevé met actualisé de points, récapitule les points obtenus tout au long de la carrière de salarie.

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

Les déférentes théories des salaires permettant de diversifier des formes des salaires se qui rendre leurs calcules plus complexe et la globalisation de système de rémunération dans les entreprises est indispensable notamment avec l'intégration des critères déterminants la rémunération pour faciliter leur calcules.

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

Pour La fixation des salaires autour d'un cadre réglementaire se fait par le recours à des méthodes de classification des postes ou des fonctions pour calculer les rémunérations. le poste est le critère e qui permet de déterminer le salaire de base et il peut être calculée selon la méthode des heures de travail. Les méthodes de classification consiste à positionner chaque poste dans une grille des classifications des salaires.ces méthodes ont été utilisée durant des décennies pour construire et mettre à jour les grilles de classification dans les conventions collectives.

En effet la gestion de la paie est l'organisation de mode de rémunération des employés et du calcul des charges patronales relatives à cette rémunération. elle constitue un aspect important de l'administration des salaires matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique obligatoire soumis à certaines règles. à l'aide d'un processus de paie se fait la vérification des différents calculs. le salaire constitue un coût pour l'entreprise qui doit être comptabilisé.

### Section 1 : Le cadre réglementaire

#### 1.1 Les différents formes de contrat de travail<sup>1</sup> :

**-le contrat à durée indéterminée :** il permet au salarié de s'investir durablement dans l'entreprise.

**-le contrat de travail à durée déterminée :** utilisable pour faire face à des tâches non durables et précisément définies pour une durée qui est fixée.il est obligatoirement écrit.

**-le contrat de travail temporaire :** lié le salarié à une entreprise de travail temporaire tandis qu'un second contrat lie celle-ci à l'entreprise utilisatrice.la

**-le contrat à temps partiel :** peut être à durée déterminée ou à durée indéterminée. le temps de travail doit avoir une durée inférieure à la durée légale, que celle-ci soit définie de façon hebdomadaire, ou mensuelle ou annuelle. L'horaire de travail peut varier dans certaines limites et quelques heures complémentaires peuvent être effectuées.

**-le contrat de travail intermittent :** permet de pouvoir un emploi permanent qui comporte par nature, une alternance de périodes travaillées et non travaillées.

**-les contrats aidés par l'Etat :** pour favoriser l'embauche de personnes rencontrant des difficultés particulières l'embauche de personnes rencontrant des difficultés particulières pour exercer un emploi : jeunes sans diplôme, jeunes chômeurs de longue durée.

---

<sup>1</sup> Gilles Bressy ,Ghristian konkuyt, « Economie d'entreprise »,Edition DALLOZ ,paris,2000.

## 1.2 Les conditions de travail <sup>2</sup>

### 1. le temps légal de travail :

Le temps légal de travail c'est la période que doit effectuer obligatoirement le travailleur dans l'entreprise et qui lui sera rémunérée. la loi fixe la durée hebdomadaire du travail de 40 heures ou plus et l'organisme répartit les heures sur les cinq ou six jours de travail étant donnée. Chaque travailleur doit avoir au minimum 24 heures consécutives de repos par semaines. la durée hebdomadaire du travail doit être réparti selon l'un des modes précis. Dans tout les cas les représentants des travailleurs participent au choix du mode approprié.

Le temps de travail permet de fixer le montant des heures complémentaires, des heures supplémentaires, du repos compensateur, certaines, majorations horaires, les jours fériés.

### 2. les heures supplémentaires :

L'organisme doit préalablement demander l'autorisation à l'inspection de travail et dans certains cas au ministère chargés de travail. Leur autorisation est accordée par le ministère chargé du travail, après enquête de l'inspection du travail territorialement compétente.

Le recours aux heures supplémentaires ne peut pas dans tous les cas avoir lieu qu'après consultation des représentations des travailleurs les heures supplémentaires sont obligatoires pour le travailleur même si elles ne sont pas prévus dans le contrat

### 3. les congés payés :

Le travailleurs doit bénéficier de journées entières de repos pour préserver ses capacités de travail. la législation des congés payés accorde aux travailleurs un repos hebdomadaire et également un congé annuel.

Toute entreprise doit accorder un repos hebdomadaire d'une durée minimum de 24 heures. Le repos hebdomadaire doit être donné le vendredi ou

---

<sup>2</sup> MENTRI Massoud, « Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie », office de la publication universitaire, Alger, 1985.

il peut être varié de la semaine. l'intérêt de l'entreprise exige dans certains cas et d'une manière exceptionnelle le maintien de son fonctionnement durant toute la semaine et ne donne pas le droit de repos hebdomadaires.

#### **4. les jours fériés :**

Les jours fériés sont des journées des fêtes nationales et les journées des fêtes religieuses. aucun travailleur ne peut donc être employé ces jours. Mais dans les entreprises et les services qui en raison de leur activité et de leur nature ne peuvent interrompre le travail. Le travailleur sera rémunéré comme le jour normal.

#### **5. les congés annuels :**

Le principe des congés annuels est un droit dont bénéficient les travailleurs dans tous les pays du monde. En outre, le principe des congés payés a été consacré par une convention de l'organisation internationale du travail du 24 juin 1936 et la déclaration universelle des droits de l'homme. En Algérie les congés annuels justifient qu'un repos de plusieurs jours permet de réparer la fatigue et assure une plus grande détente.

Ainsi tout travailleur ayant accompli un temps minimum de travail a droit au temps de travail effectué dans l'entreprise. Les travailleurs ayant effectué une année de travail effectif ont droit à un mois de congé annuel. Le temps de travail effectif utilisé dans l'appréciation du travail a été suspendu pour accident de travail ou de maladie, des congés payés ou des congés de maternité. Le travailleur reçoit durant la durée de son congé une indemnité

#### **6. la retraite du travailleur :**

Le travailleur arrive à un certain âge ne peut pas continuer une activité rémunérée à cause de son état de santé et la faiblesse de revenu, il en vue de lui garantir une source régulière de revenu, il sera lui versé une pension de retraite.

Mais cette dernière s'accorde sous certaines conditions. La loi relative à la retraite a fixé certaines conditions pour pouvoir bénéficier du droit à la retraite et celles sont liées à l'âge et à l'exercice d'une activité, pendant un certain

nombre d'années et pour bénéficier d'une pension le travailleur doit remplir certain condition établis par la loi lié à l'âge et à l'exercice d'une activité pendant les années du travail .le travailleur dispose par contre le droit de demander sa mise en retraite lorsqu'il réunit les conditions fixés par la loi car ne fait pas oublier que la législation sociale a été élaboré en vus d'assurer la protection du travailleurs .

### **7. la pension de retraite :**

Le mentant de la pension de retraite est fonction du salaire perçu avant la retraite et du membre d'année de service. le travailleur est en effet de verser une cotisation de retraite durant toute sa vie professionnelle. L'organisation verse une part pour la constitution de la retraite du travailleur, plus le nombre d'année de service effectué est élevée plus le niveau de retraite sera gonflé au fil des années .mais cette pension ne peut être inférieur de SMIG. En cas de Dèce du travailleur retraite, la pension de retraite sera versée aux ayant droit qui fixé par la loi.

### **8. les accidents de travail et les modalités professionnelles :**

La loi définit les bénéficiaires de l'assurance accident du travail .est considéré comme accident du travail tout accident ayant entraine une lésion corporelle, imputable à une cause soudaine, extérieures et survenu dans le cadre de la relation de travail.

### **9. la rémunération<sup>3</sup> :**

Le législateur a abordé la délicate question du SMIC. en tenant compte du principe à travail égal, salaire égal, il a été choisi la solution suivante : les salaires dont la durée du travail a été réduite à 25 heures ou plus à compter de l'entrée en vigueur de la loi du 13 juin 1998 ne peuvent percevoir, postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2000, un salaire mensuel inférieur au produit du SMIC en vigueur à la date de la réduction par le nombre d'heures correspondant à la durée collective qui leur était applicable, dans la limite de 169 heures. cette garanti est assurée par le versement d'un complément différentiel

---

<sup>3</sup>Dimittri Weissi, « les ressources humaines »,Edition d'Organisation, Paris,2001.

de salaire, ou garanti mensuelle de rémunération(GMR), versé mensuellement et revalorisé chaque année en fonction de l'évolution des prix et de la moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat du salaire mensuel de base ouvrier.

## **Section 2 la fixation de salaires :**

### **2.1 La classification des postes :**

D'après la recherche dans le domaine, on distingue cinq approches de positionnement hiérarchique des postes ,dénommé « qualification de travail » sont comme suit :

#### **1)La classification conventionnelle de poste de travail<sup>4</sup> :**

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

A.parodi s'attaque d'abord à la catégorie des ouvriers et par convention, les postes ouvriers seraient situés sur une échelle, allant de 100à 199, étant entendu a partir de 200.et ils ont passé dans les catégories supérieure 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 atteindre un salaire mensuel brut minimum conventionnel, l'ensemble est désigné par l'expression « minimum conventionnel ».les postes type également sont précisément décret (chef d'équipe ,contremaitre ,chef d'atelier ),se fait l'affectation un coefficient allant de 200à349,ce raisonnement est appliqué aux poste d'employés ).cinq grandes niveaux sont définis en fonction de la complexité croissance du poste (technicité, responsabilité, encadrement, attributions budgétaire ).

Niveau I correspondant aux cadres débutants ;

Niveau II pour les cadres confirmés ;

---

<sup>4</sup> Jués Jean-paul, « gestion des ressources humaines »,Ellipses Edition,Paris,2002.

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

Niveau III B correspond à des chefs de service ;

Niveau III C désignant des chefs de département (des cadres supérieures) ;

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.

### **2) La méthode de cotisation par points à facteurs hétérogènes<sup>5</sup> :**

La méthode suppose l'imagination d'examiner un poste sous plusieurs angles d'une manière analytique. chaque entreprise lancé 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 réalisé à l'aide du procédé mathématique dit « de la droite de régression ».tout ses opérations nécessitent de disposer au préalable de description claires , précises et actualisées.

### **3) La méthode conventionnelle à critère classant<sup>6</sup> :**

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

Au regard des quatre critères de référence, cinq grands niveaux furent retenus, chacun se subdiviser en trois échelons pour aboutir à quinze coefficient. L'ensemble des niveaux n'intéressent pas toutes les catégories professionnelles. Le niveau I , II, III concernant les ouvriers et les niveau III ,VI,V concernent les agents de maitrise ,le tout se traduisant par une échelle de coefficient allant 140 à363.

### **4) La méthode systémique de cotation<sup>7</sup> :**

Existe deux approche a ce cadre ,l'une s'inspire de l'information et d'autre élaborée et perfectionnée par le cabinet américain Hay .

<sup>5</sup> Jués Jean-paul, « gestion des ressources humaines »,op.cit.p91.

<sup>6</sup> Jués Jean-paul, « gestion des ressources humaines »,op.cit.93.

<sup>7</sup> Jués Jean-paul, « gestion des ressources humaines », op.cit.p98.

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 obtenus 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 de salaire à son poste de travail de l'image et tenu d'une obligation de résultat, ce qui donne trois grands facteurs de bases :

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

### **5) L'approche par les compétences<sup>8</sup> :**

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 .

---

<sup>8</sup> Jués Jean-paul, «gestion des ressources humaines », op.cit.p105.

## 2.2 La grille des salaires

### a) 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].

### B) 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 de salaires existante, auprès l'organisation comparables en terme d'activité, la taille, sur le marché du travail (offre d'emploi, avec pour objectif que la grille salariales en phase avec le marche 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 salaires. ce principe existe en application du droit de travail, en respect des exigences considère qu'«à travail égal, salaire égal ».il existe aussi en respect des exigences salariales définies par les conventions collectives .dés qu'une entreprise dépend d'une convention collective, celle-ci prévoit obligatoirement une rémunération minimale établie en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence<sup>9</sup>.

L'évaluation permet de classer les emplois en fonction de la valeur qu'on leur accorde. L'étape suivant 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 salarie qui occupe l'emploi donné ne pourra pas dépasser le salaire maximum indiqué dans la grille. Pour déterminer le salaire minimum et maximum de chaque emploi, on s'appui sur les indications mentionnées dans la convection collective de rattachement. en l'absence de la convention collective, il peut être intéressant de mener une enquête salariale afin de connaitre les salaires moyens versés par type d'emploi, afin d'offrir une grille des salaire compétitive.

L'amplitude salariale pour un emploi donné, montré 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.

---

<sup>9</sup> GUERRERO Sylvie, « les outils des ressources humaines», Dunod, paris,2009.

### c) 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 :<sup>10</sup>

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 entreprises concurrentes. Il donne une identification de la capacité de l'entreprise à attirer les jeunes talents et à conserver les potentiels.

Le ratio de hiérarchie des salaires permet d'étudier d'écarts entre les différentes catégories de personnel. Il est révélateur de la politique d'équité salariale de l'entreprise, 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°1** : 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)	$\frac{\text{ salaire moyen du décile supérieur}}{\text{ salaire moyen du décile inférieur}}$
Compa-ratio	$\frac{\text{ Salaire moyen}}{\text{ Salaire médian}}$
Ratio d'accroissement des rémunérations	$\frac{\% \text{ d'accroissement des salaires de l'entreprise}}{\% \text{ d'accroissement des salaires du secteur}}$

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.

<sup>10</sup> GUERRERO Sylvie, « les outils des ressources humaines », op.cit. p157.

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 d'avoir une politique salariale cohérente, transparente et compréhensible.

Cela permet :

-d'éviter d'arbitraire ou le favoritisme dans les choix de rémunération chaque poste correspond niveau de salaire, établis selon des critères définis et expliqués.

-de limiter les conflits, réduire de sentiment d'injustice, facteurs de détermination, liés aux questions toujours sensible de salaire.

**d) Les éléments essentiels que doit figurer dans la grille des salaires :**

-la nature de poste, le niveau d'étude ou diplôme, le salaire, les primes (ancienneté, risque, rendement) ;

-les indemnités (transport, logement, responsabilité fonction) ;

-la catégorie ;

-les charges sociales (retenus employés, retenus employeur) ;

**2.3 Le rôle de la convention collective :**

la convention collective de la branche d'activité de l'entreprise restreint notablement le champs 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 les classer. à chaque emploi ou compétence correspond une position avec un coefficient ou indice hiérarchique qui permet de montrer où l'emploi se situe par rapport aux autre. en générale, les emplois sont classés selon les responsabilités, des risques et un niveau de difficulté élevés. enfin, les convetions collectives indiquent le barème de salaire minimal correspondant chaque coefficient<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> GUERRERO Sylvie, « les outils des ressources humaines », Dunod, Paris, 2009, p152.

Deux obligations de négociation sont créées pour la détermination conventionnelle des salaires<sup>12</sup> :

- **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 sur les classifications.
- **Au niveau de l'entreprise** : la négociation sur les salaires effectifs se fait au moins une fois par an dans toute entreprise où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives. la notion de salaire effectifs 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 la négociation en augmentations.

### **Section 3 : l'établissement de bulletin de paie**

#### **3.1. définition de la gestion de paie :**

«la gestion de la paie est un système de rémunération des employés et du calcul budgétaire des charges patronales et salariales en rapport avec cette rémunération. la gestion de la paie est administrée en interne à l'organisation par le biais de service comptable en collaboration avec la direction des ressources humaines. la gestion des salaires représente un facteurs important du management des employés, car elle représente la contrepartie du travail accompli par les travailleurs. la gestion de la paie est un coût pour l'entreprise c'est pourquoi il apparait nécessaire d'optimisation cette activité. la gestion de la paie se matérialise via le bulletin de salaire qui constitue un document obligatoire périodique soumis à certains règles ».

#### **3.2. La mise en place d'un processus de paie :**

Le responsable de paie qui applique le système de rémunération et dont la mission consiste à s'assurer que tous les collaborateurs auront à la date prévue des bulletins de salaire représentatifs correspondant à l'activité exercée.

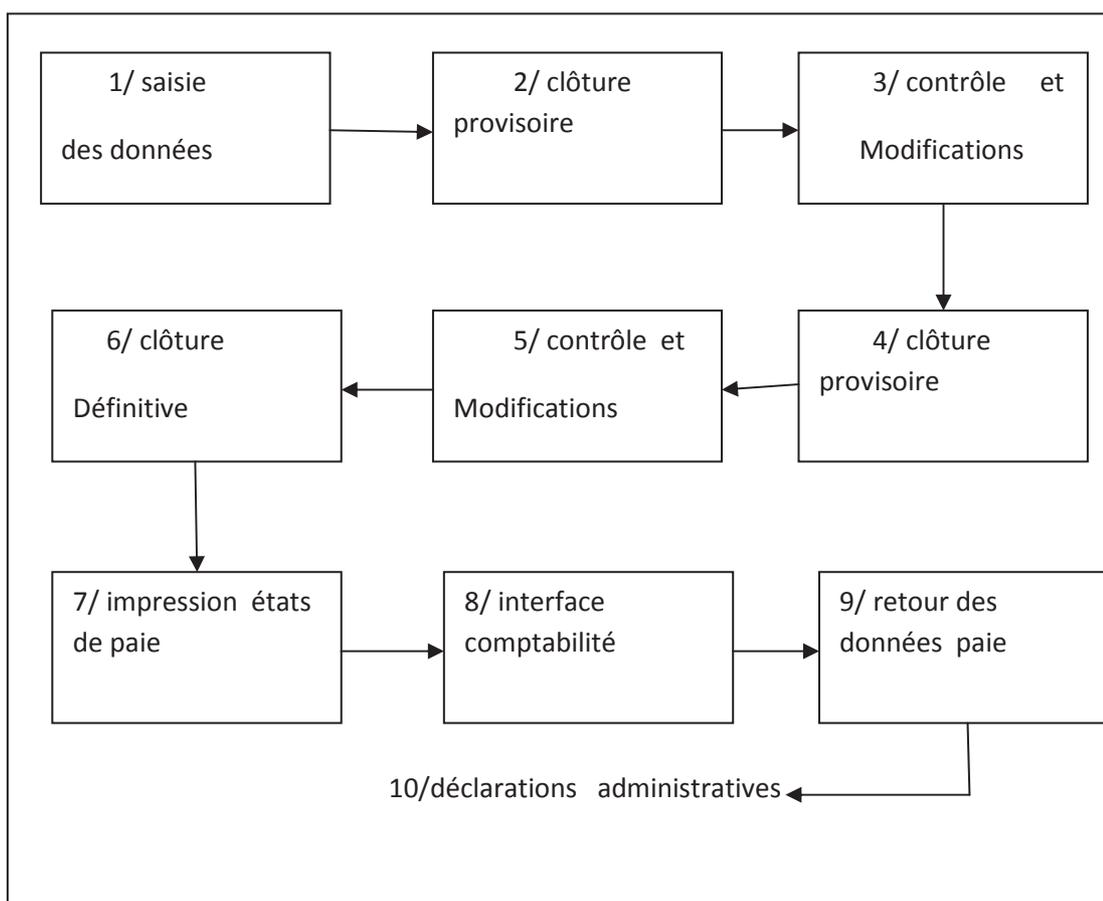
La mise place et la mise en œuvre du processus de paie et de la fiabilité des bulletins de salaires émis par les responsables pour la finalité de ce processus représente le versement du salaire qui s'effectue parallèlement à l'émission du bulletin de paie. tout bulletin de salaire requiert des mentions obligatoire : le nom et l'adresse de l'employeur, le nom de l'établissement si besoin

---

<sup>12</sup> Peretti Jean-marie, «gestion des ressources humaines », op.cit, p112.

,le nom de l'organisme collecteur des cotisations de sécurité sociale et le numéro d'inscription de l'entreprise, le nom de la convention collective, le nom, l'emploi et la classification du salarié, le montant différentiel de salaire et les accessoires soumis aux cotisations, les mentions relatives au temps de travail au temps de travail et la rémunération brute du salaire.

sur le bulletin de salaire, il est possible de réaliser des retenues sur salaire qui peuvent prendre les formes suivantes : des avances sur salaire, un acompte sur salaire et la saisie sur salaire .



source : Maurice thévenet, cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Arme-francoise Beder, « fonction ressources humaines », Pearsor Education, France, 2007.

**Figure n°4** : proposition d'un modèle de visualisation d'un processus de paie

Le schéma illustre la récurrence mensuelle des différentes étapes à mettre en place en amont de l'émission définitive du bulletin de salaire : des saisies ponctuelles, des vérifications, des sorties de blancs afin d'anticiper un maximum de situation d'erreurs.

En générale tout processus de paie mensuel s'articule autour de trois axes<sup>13</sup> :

- Des données fixes intégrées dans le logiciel de paie. elles concernent les éléments utiles en termes de salaire de la convention collective, les taux de cotisations annuels ;
- Des données variables associées aux aléas de la vie du salarié pendant le mois écoulé : congés, maladie, absence, prime ;
- Une clôture provisoire à la moitié du mois qui permet de repérer les erreurs éventuelles.

La finalité du processus de paie :

La finalité de ce processus représente le versement du salaire qui s'effectue par la remise de bulletin de paie.

### 3.3 Le contenu de bulletin de paie :

**Le salaire brut** : il se compose de :

#### **Salaire de base**

La première ligne de tout bulletin de paie mentionne en règle générale le montant de la rémunération contractuelle de base. ce vocable introduit une notion de fixité, attachée à un emploi régulier. le salaire peut prendre d'autres formes : au delà des salariés peuvent être payés au rendement (à la pièce, à la tâche...), au pourboire (centralisés par l'employeur ou perçus directement par le personnel), ou à l'intéressement (cet intéressement étant alors individuel).

le Salaire de base peut être mensualisé et le salaire se calcule sur la base d'un horaire de travail effectif de 151.67 heures par mois .soit la formule :  $(35*52)/12^{14}$  .

35 : heures hebdomadaires ;

52 : semaine par an ;

12 : mois par an ;

Comme il peut être en horaire, il correspond alors à un taux horaire multiplié par le nombre d'heures de travail effectif. Sa en cas des heures normales, et en cas des heures supplémentaires qui correspondent aux heures

<sup>13</sup> Maurice thévenet, cécile Dejoux, Eléonore, Marbot, Arme-francoise Beder, « fonction ressources humaines », Pearsor Education, France, 2007.

<sup>14</sup> Jean-jacques Friedrich, « comptabilité générales et gestion d'entreprise », Hachette supérieur, mai, 2011.

effectuées au delà les 35 ou les 39 heures par semaine.les conditions de rémunération définit des heure supplémentaires qui ont évolué avec l'introduction des règles d'aménagement du temps de travail et de réduction de temps de travail (RTT).la loi sur les 35 heures a naturellement considérablement modifié le régime général d'appréciation des heures supplémentaires.

Une heure supplémentaire «au taux normal» est une heure de travail effectuée au-delà de l'horaire hebdomadaire habituel de travail. le calcul des heures supplémentaires s'effectue toujours dans le cadre d'une semaine complète de travail et la valorisation des heures supplémentaires n'est pas la même car il est dépend de début et la de la semaine.

Ces heures sont majorées de :

- 25% de la quarantième à la quarante-septième ;
- 50% à partir de la quarante-huitième heures ;

Les heures supplémentaires effectuées au cours d'une semaine sur deux mois sont payées le mois suivant. Ses heures peuvent effectuées un dimanche, de nuit, un jour férié. Le problème posé c'est le moment du paiement de ces heures.les délais de traitement des paies principalement lorsqu'elles sont informatisées, impliquent en effet que la saisie des données de paie soit effectuée bien avant la date de remise de la paie.

Le refus par un salarié d'accomplir des heures supplémentaires motivées par les nécessités de l'entreprise constitue un motif réel et sérieux de licenciement et même dans certains cas une faute grave. en revanche, le salarié peut refuser de les effectuer, si l'employeur ne les rémunère pas. Il est fixé par convention ou accord collectif.

À travers la notion d'heures supplémentaires peut aborder le problème des majorations. il convient de définir sur quelle base doivent s'appliquer les majorations. Le taux horaire du salarié s'obtenant par la formule :

Salaire mensuel de base / horaire mensuel moyen.

**Les accessoires du salaire<sup>15</sup> :****-les primes et gratifications :**

Les primes et les gratifications constituent des rémunérations accessoires au salaire qui n'ont pas le caractère de remboursement des frais professionnels effectivement engagés par le salarié dans le cadre de son travail. sont classés dans cette catégorie : la prime d'ancienneté, les primes d'assiduité, les primes de rendement, la prime de productivité, la prime de danger, le prime de bilan, prime de vacances, la prime de mariage, la prime de naissance, le prime de fin d'année, treizième mois.

Tout au plus sauvons, les différentes primes sachant que l'on peut distinguer :

-les primes qui récompensent l'expérience ou la présence comme la prime d'ancienneté est versée aux salariés à l'issue d'un certain nombre d'années de présence dans l'entreprise.les modalités de calcul sont définis au niveau des conventions collectives ou des accords d'entreprise.

-les primes visant à compenser des situations particulières de travail. le travail peut en effet contribuer à exposer le salarié à des situations dangereuses, pour de multiple raisons :bruit, froid, chaleur, altitude .le salarié peut également bénéficier du fait de ses conditions particulières de travail de prime d'amplitude ou des primes de déménagement, des primes liées au changement du lieu de travail.

-les primes visant à intéresser et motiver versées à un groupe, à une catégorie du personnel, à des individualités, peuvent constituer en des primes exceptionnelles, des primes d'objectifs ou de dépassement d'objectifs, des primes de resultats,des primes de régularité, des primes de bilan, des primes de rendement.les primes de vacance, les primes de fin d'année sont également des éléments visant à motiver les salariés.les de 13 primes mois et les primes liées à la situation financière, historique, géographique de l'entreprise sont également courantes .

---

<sup>15</sup> Jean-Jacques Friedrich, « comptabilité générales et gestion d'entreprise »,op.cit.p 156.

-Les gratifications sont dites bénévoles lorsque l'employeur peut décider en toute liberté de l'opportunité de leur versement ainsi que de leur montant. elles constituent alors un acte de libéralité de la part de ce dernier.

-les gratifications sont dites contractuelles sont prises en compte pour le calcul de la majoration pour heures supplémentaires, du SMIC, des indemnités de préavis, de licenciement, des indemnités de congés payés sauf s'il s'agit d'une gratification annuelle qui couvre la période de travail et la période de congé.

**-les indemnités :**

Les indemnités sont les versements destinés à compenser les frais supportés par les salariés à l'occasion de leurs missions. Elles ne constituent pas un élément du salaire et ne sont donc pas soumises aux cotisations sociales lorsqu'elles constituent un remboursement de frais professionnels avancés par le salarié, sauf si elles ne correspondent pas à des dépenses effectives et à leur montant exact. Exemples : prime d'astreinte, prime de dépaysement, prime de travail de nuit, prime de travail du dimanche, prime de détachement à l'étranger, prime de salissure, prime de danger.

**❖ Les avantages en nature :**

Les avantages en nature sont les biens ou services fournis gratuitement par un employeur à son salarié ; la nourriture, la mise à disposition d'un logement ou de chauffage rentrent dans cette catégorie, habillement. Ils sont soumis aux cotisations sociales et sont imposés fiscalement au titre de l'impôt sur le revenu.

Les cotisations de sécurité sociale sont assises sur toute les sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail : salaires, indemnités, primes, gratifications, avantages en nature. ils sont dues en premier lieu sur la rémunération que l'employeur doit verser au salarié en contrepartie du travail fournies.

Les avantages en nature ont cette particularité d'apparaître deux fois sur un bulletin de salaire : la première fois au niveau des rubriques de brut, leur montant est alors positif et vient augmenter les sommes soumises à

cotisations. la seconde fois, après le calcul des cotisations sociales, le montant est retranché sous forme de « retenues non déductible ».

L'évaluation de l'avantage en nature peut parfois poser quelques problèmes, notamment lorsqu'un salarié à titre privatif un véhicule qui lui a été affecté pour des raisons professionnelles. L'avantage en nature devrait être apprécié par rapport aux kilomètres effectués. lorsque l'entreprise utilise une formule de location, l'entreprise peut déterminer l'avantage en nature en appliquant le ratio nombre de jours pendant lequel le salarié bénéficie de l'avantage. la réglementation des frais professionnels tant en matière de repas que de déplacement et leur remboursements est variable selon le statut. le plafond est toujours un multiple du minimum garanti (SMIG).

À ce salaire de base viennent éventuellement s'ajouter, pour le calcul des cotisations, des majorations diverses (pour heures supplémentaires, pour travail du dimanche ou travail de nuit...), le salaire des heures récupérées, des jours fériés, chômés ou non.

#### **Le calcul du salaire brut<sup>16</sup> :**

Le salaire brut est égal à la somme des différentes composantes du salaire. il ne doit pas être inférieur au SMIC. les salaires dont la durée du travail normale.

**Salaire brut** = Salaire de base + heures supplémentaires + primes et gratifications + avantages en nature.

#### **Les retenus sur salaires :**

Les retenus sur salaires sont des prélèvements destinés à financer le coût de la couverture des risques sociaux encourus par les salariés. Différentes retenues calculées en pourcentage sont déduites du salaire brut pour obtenir le salaire net à payer au personnel. la nature des retenus et les caisses bénéficiaire sont les suivantes :

<sup>16</sup> Jean-Jacques Friedrich, « comptabilité générales et gestion d'entreprise », op.cit.p157.

**Les cotisations salariales de sécurité sociale :**

Elles sont destinées à couvrir les risques de maladie, de veuvage et vieillesse. Elles sont recouvrées par l'URSSAF (union de recouvrement de sécurité sociale et d'allocations familiales).

**Les contributions sociales généralisées (CSG):**

la CSG assise sur les revenus d'activité (salaire et assimilés, revenus professionnels non salariés), de remplacement (pensions de retraite, allocations chômage) et du capital (revenus fonciers, revenus des capitaux mobiliers, plus values), a été instituée en vue de diversifier le financement de Sécurité sociale. son taux de 7.5% des salaires bruts diminués d'un abattement forfaitaire de 3% pour les frais professionnels.

**La contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) :**

Elle a été instituée à titre temporaire en vue de résorber les déficits creusés par la sécurité sociale. elle est calculée et recouvrée de la même façon que la CSG. le CRDS à la déference de la CSG peut porter sur des éléments de rémunérations non imposable et il est regroupé sur le bulletin de paie. cette contribution sera prélevée sur l'ensemble des revenus d'activité et son taux est fixé à 0.5%.

Ces deux contributions sont des prélèvements à caractère fiscal et non social, dont le recouvrement est assuré par l'URSSAF et qui, contrairement aux cotisations sociales, ne sont pas déductibles des revenus imposable des salaries.

**Les cotisations salariales d'assurance de chômage :**

Le régime d'assurance chômage est géré par les ASSEDIC (association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce). les cotisations salariales se composent d'une cotisation de 2.4%, calculée sur les salaires plafonné à la fois le plafond sécurité sociale.

**Les caisses de retraites :**

Tous les salariés relevant du régime générale de la sécurité sociale sont obligatoirement affiliés à un régime complémentaire de retraite. les retraites

complémentaires sont gérées par diverses caisses, selon le secteur d'activité de l'entreprise et selon que le salarié a le statut de cadre ou non.

Les retraites complémentaires des non-cadres sont gérées par des associations des régimes de retraites complémentaires et par nombreux régimes. Les retraites complémentaires des cadres sont gérées par des associations générales des institutions de retraites des cadres.

**Tableau n°2** : présentation des caisses bénéficiaires et des cotisations

Caisses bénéficiaires	cotisation
U.R.S.S.N.F (union de recouvrement de sécurité sociale et allocations familiales)	Assurance maladie, maternité, invalidités, décès, assurance vieillesse, assurance veuvage (contribution sociale généralisée).
A.S.S.E.D.I.C (association pour l'Emploi dans l'Emploi dans l'industrie et le commerce)	Assurance chômage
Caisse de retraites complémentaires	Retraite des non-cadres retraite des cadres association pour l'emploi des cadres) (A.P.E.C

**source :** Jean-jacques Friedrich, « comptabilité générales et gestion d'entreprise », Hachette supérieur, mai 2011

### La retraite progressive :

Les salariés pouvant bénéficier d'un système de retraite progressive leur permettant de percevoir une fraction de leur pension de vieillesse, tout en poursuivant une activité à temps partiel. un salarié qui désirait prendre sa retraite ,devait demander la liquidation et le service de l'intégralité de la pension du régime général de sécurité social à laquelle il avait droit. Le paiement de la pension de vieillesse du régime général était subordonné à la cessation définitive de toutes les activités salariées ou non salariées exercées par l'assuré à la date d'entrée en jouissance de sa pension.

La demande de retraite progressive a pour effet d'entraîner la liquidation de la pension de vieillesse et ne lui permet plus d'acquérir des droits

supplémentaires dans ces régimes par le fait des cotisations versées au titre de son activité à temps partiel ou de la reprise éventuelle ultérieure d'une activité à temps complet. La retraite progressive est supprimée lorsque le salarié reprend l'exercice d'une activité à temps complet.

### **Les charges patronales :**

les charges patronales sont constituées de l'ensemble des charges occasionnées par l'obligation des employeurs de participer au financement des organismes sociaux et d'intérêt collectif :

### **Les cotisations patronales de sécurité sociale :**

Elles sont destinées à couvrir tous les risques indemnisés par la sécurité sociale :

- assurances maladie, arénite invalidité, décès, solidarité : 13.10 du salaire total ;
- allocations familiales : 5.40% du salaire total ;
- assurance vieillesse : 1.60% sur le salaire total + 8.30 sur le salaire plafonné ;
- aide au logement : 0.10 % sur le salaire total pour toutes les entreprises plus, pour les entreprises de plus de 19 salariés, 0,40% sur le salaire plafonné ;
- accident de travail : taux variables en fonction de l'activité et de l'effectif de l'entreprise, assis sur le salaire total ;
- versement de transport : il s'agit d'une cotisation affectés au financement des transports collectif urbains, applicable dans les entreprises occupant plus de 9 salarié dans la région parisienne et dans certaines agglomérations de plus de 10000 habitants. Ce versement, variable selon les communes et calculé sur le salaire totaux.

### **Les cotisations patronales d'assurance chômage :**

la gestion des cotisations patronales d'assurance chômage est similaire à celle à celle des cotisations salariales ; seuls les taux sont différents.

Elles d'élève à 4%.elle est calculée sur le plafond de la sécurité sociale. S'ajoute une cotisation versée au fonds d'assurance garantie des salaires de 0.40 également plafonnée à 4 fois le plafond sécurité sociales. Leur gestion est similaire à celle des cotisations salariales, seuls les taux sont différents.

L'assurance chômage est destinée à indemniser les travailleurs relevant de chômage total et qui se voient verser un revenu de remplacement. elle est financée par les cotisations prélevées à partir des salaires, ces cotisations concernant les employeurs comme les salariés. Les allocations chômage sont soumises à la cotisation spéciale de sécurité sociale et sont soumises à l'impôt sur le revenu.

Les conditions d'attribution des allocations, leur montant, et la durée de leurs versement, varient selon deux critères principaux qui sont l'âge des intéressés et la durée d'affiliation de ces derniers au régime d'assurance.

#### **Les cotisations patronales de retraites complémentaires obligatoires :**

La gestion des cotisations patronales de retraite complémentaires obligatoire est similaire à celle des cotisations salariales, seuls les taux sont différents.

#### **Les autres charges patronales :**

les employeurs financent le financement d'institutions profitable aux salariés comme le comité d'entreprise et le comité d'hygiène et de sécurité, obligatoires dans les entreprises occupant au moins 50 salariés. de manière facultative, ils financent parfois des équipes sportives, des crèches, des associations d'intérêt général.

Les cotisations de sécurité sociale sont calculées, pour chaque salarié, en appliquant les taux légaux à la rémunération de base. ce calcul s'opère, en cours d'année, au fur et à mesure de chaque paie et fait ensuite l'objet d'une régularisation en fin d'année. ses cotisations de sécurité sociale doivent être calculées sur la rémunération brute avant toutes déductions pour cotisations ouvrières.

La base de calcul comporte une limite minimale et une limite maximale :

**a) minimale :**

L'assiette minimum est constituée par le montant du SMIC calculé en fonction de l'horaire effectif de travail et compte tenu des majorations pour heures supplémentaires. elle s'apprécie lors de chaque paie.

En matière de cotisations, il conviendra de se demander quels sont les éléments de la rémunération brute qui sont soumis à cotisations pour chacun des divers organismes collecteurs. Certains éléments de la rémunération peuvent être exclure des bases ou à intégrer.

**b) maximale :**

Les rémunérations soumises à des cotisations ne sont en principe retenues, pour le calcul de celle-ci, que jusqu'à concurrence d'une limite supérieure.

Le plafond est fixé chaque année par décret et en cours d'année, le plafond à retenir est déterminé par la périodicité des paies (plafond mensuel, par quinzaine, hebdomadaire, horaire...).

A partir du plafond, il est alors possible de dégager des tranches de rémunération qui permettront de déterminer va selon les modalités de calcul de chacune des cotisations, la partie de salaire qui va servir de base et sur laquelle devront être payées les cotisations. le plafond de sécurité intervient pour déterminer les limites des salaires à partir desquels des indemnités journalières peuvent être calculer.

**Les charges fiscales :**

Un certain nombre de charges sur les salaires présente un caractère fiscal. le plus important sont :

**• la participation des employeurs à la construction :**

Il s'agit d'une obligation d'investissement dont la construction est remplie que l'entreprise verse à l'Etat une taxe égale à la différence entre le montant obligatoire et les sommes réellement investis, assortie d'une

pénalité égale à cette différence. Peut reporter l'excédent sur les années ultérieures sans limitation de durée .ces fonds doivent être immédiatement réinvestis sous l'une des formes précisés comme suit :

- **Taxe d'apprentissage :**

Plusieurs fois modifié depuis soixante ans, le taux de cette taxe est actuellement de 0.5% des salaires bruts, mais les personnes ou sociétés imposables peuvent être exonérées, totalement ou partiellement, de son versement, à raison de dépenses qu'elles ont engagées en faveur de l'apprentissage.

- **Participation à la formation professionnelle continue :**

Cette taxe s'impose aux employeurs occupant habituellement plus de 10 salariés. Elle s'élève à 1.1 % de la masse salariale.

- **Taxe sur les salaires :**

L'origine de la taxe sur les salaires n'est autre que l'impôt cédulaire qui se superposait à l'impôt sur le revenu pour les titulaires de salaires, traitements, et rentes viagères, et qui fait d'abord perçu par voie de rôles.

Le premier décembre 1968, à l'occasion de la généralisation de la taxe sur la valeur ajoutée ,le versement forfaitaire est supprimé, et remplacé par la taxe sur les salaires, que ne payent ni les collectivités locales ni, les personnes ou organismes assujettis à cette taxe.

### **Le calcul des cotisations et du salaire net :**

Les cotisations salariales et patronales sont calculées, en appliquant un taux à une base de calcul qui peut être :

- Le salaire brut
- Le salaire plafond
- Une tranche de salaire
- Un salaire différentiel

Le salaire net à payer est le salaire brut diminuée des cotisations sociales, des acomptes, des saisies-arrêts et augmenté de l'indemnité de transport versée dans la région et se résume dans cette formules :

Salaire net à payer=salaire brut-[acomptes versés(1)-oppositions(2)-avantages en nature(3)-cotisations sociales salariales+remboursement des frais engagés par le salarié]

(1) somme versée au salarié avant la date habituelle de paie.

(2) somme faisant l'objet d'une saisie-arrêt au profit d'un créancier en application d'une décision de justice.

(3) logement, repas, mis à la disposition du salarié par l'entreprise

(4) prime ou indemnité.

### 3.4 la comptabilisation des charges personnelles<sup>17</sup> :

Les frais de personnel comprennent, à coté 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 quatres étapes à partir quatres étapes qui sont les suivantes :

Etape 1 : enregistrement des salaires brutes ;

Etape 2 : enregistrement des retenues sur salaires ;

Etape 3 : enregistrement des charges patronales.

a. Enregistrement des salaires bruts :

le compte « 641 rémunération du personnel » ou l'une de ses subdivisions est débité du montant du salaire brut afin de constater la charge total de salaire supportée

<sup>17</sup> Lasary, « la comptabilité générale »El Dar EL Othmania ,Alger,2007.

par l'employeur . En contrepartie, le compte « 421 personnel, rémunération dues » .est crédité du même montant afin de constater la dettes envers le personnel .

**Tableau n°3** : la comptabilisation des salaires brutes

Débit	crédit	Libellés		
641000	421000	Rémunération du personnel Personnel rémunération dues	*	*

b. l'enregistrement des retenus sur salaires :

Le compte « 421 personnel, rémunération dues »est débité des différentes retenues afin de faire apparaître le montant net du salaire à payer .les comptes des tiers bénéficiaires des retenues collectives par l'entreprise sont créditées des sommes qui leur sont dues. Les comptes enregistrant les avances, à comptes et oppositions sont également crédits afin de procéder à leur régularisation.

**Tableau n°4** : la comptabilisation des retenus 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

c. 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 °5** : la comptabilisation des charges patronale

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

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

**Tableau n ° 6**: les déférents 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 maitrise des 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 fais 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.

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui il est classé deuxième d'Algérie en marchandises générales et troisième port pétrolier .il est également premier port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations ,et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité . cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continu de ses prestations au grand bénéfice de ses clients .l'entreprise a connu d'autres succès depuis ,elle est notamment certifiée à la norme ISO 14001 : 2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail .

Le secteur d'activité de l'entreprise de port de Bejaia c'est le secteur des services. selon le secteur d'activité des services classifie les emplois pour établir la grille des salaire qui est un support de calcul des salaire de chaque personne car contient l'échelle des salaire de chaque poste d'entreprise .

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

### **Section 1 : la présentation de l'entreprise de port de Bejaia (EPB) :**

#### **1. 1 historique :**

Bejaia, une ville, un port, au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vertiges historiques datant de plus de 10000 ans, ainsi que nombreux sites archéolithique recelant des objets d'origine remontant à l'époque archéologique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Elle a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La salade Romane devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome , ce n'est qu'aux XIème siècle, que bgaieth ,devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le mande de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

Le port de Bejaia est réputée mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées l'aménagement moderne de superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

l'évolution de la technologie de navires et enfin ses outils de gestion modernes, ont fait évoluer le port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Le décret n° 82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n°33 porta création de l'entreprise portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n°71-74 de 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret. Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'office national des ports (ONP), à la société nationale de manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la compagnie nationale Algérienne de navigation (CNAN), elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités des structures et des moyens détenus par l'ONP, LE SO.NA.MA et de l'activité remorquage, précédemment dévoué à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci. En exécution des lois n°8801,88,03 et 88.04 du 02 janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n° 88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'entreprise portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en entreprise publique économique, société par actions (EPE-SPA). Depuis le 15 janvier 1989, son capital social fut fixé à dix millions (10 000 000) de dinars algériens par décision de conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 novembre 1988. Actuellement le capital social de l'entreprise a été ramené à 1700 000 000 DA, détenus à 100% par la société de gestion des participations de l'Etat « port », par abréviation « SOGE PORTSM ».

### **1.2 Situation géographique :**

Le port de Bejaia, est délimité par :

- au nord par la route nationale N°9.
- au sud par les jetées de fermeture et de large sur une largeur de 275m.
- à l'est par la jetée Est.
- à l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

### **Mouillage :**

Comme pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m. abritée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du cap gardon au cap Aukas. Pour pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du chemin d'accès.

Accès au port :

- la passe principale d'accès est large de 320 m et draguée de 10 à 13.5 m, elle formée par les deux musoirs du jet.

-la passe Abdelkader, large de 110 m et draguée à 12 m.

-la passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est le 125 m et draguée à 12 m.

### **Bassin de port :**

le port de Bejaia est constitué de trois bassins :

-bassins de l'avant port : sa superficie est 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10 m et 13.5 m. L'avant port est destiné à traiter les navires pétroliers.

-bassins de vieux port : sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8 m.

Bassins de l'arrière port : sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

### **1.3. Missions et activités de l'EPB :**

#### **a) Ses missions :**

La gestion, l'exploitation, et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit s'assurer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures. Elle assure également des prestations à caractère commercial, à savoir, le remorquage, la manutention et l'acconage.

#### **b) Ses activités :**

Les principales activités, de l'entreprise sont :

-l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.

-l'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de manutention portuaire.

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

-l'exercice du monopole des opérations des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.

-la police et la sécurité portuaire.

### **Descriptions des services :**

#### **1. L'acheminement des navires de la rache vers le quai :**

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage jusqu'à obtention de l'autorisation de réjondre un poste à quai .cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la direction capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiées par le remorquage, le pilotage et le la manage.

#### **2. le remorquage :**

Il consiste à tirer ou à pousser la navire ,pour effectuer les manœuvres d'accostage ,de déhalage ou d'appareillage du navire.il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

#### **3. le pilotage :**

il est assuré de jour comme de nuit par la direction capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire .il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

#### **4. le lamanage :**

il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

#### **5. les opérations de mattention et d'acconage pour les marchandises**

Elle consiste en :

-les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.

-la réception des marchandises.

-le transfert vers les aires d'entreposage, rangers et terre-pleins, port secs.

-la préservation ou la garde des marchandises son terre-pleins ou hangar et hors port.

-Pointage des marchandises.

-la livraison aux clients.

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel fermé dans le domaine .il est exercé de jour comme de nuit ,réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19 h et 01h du matin.

Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

D'autre prestation sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement de poste à quai.
- passage des marchandises (ponts bascules).
- avitaillement des navires en eau potable.
- location de remorques ou vedette (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en hautemer).

### 1.4 Organisation de l'EPB :

Présentation des différentes structures de l'EBP :l'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

#### 1. direction opérationnelles :

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

#### Direction manutention et acconage(DMA) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage lies à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- Manutention : qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de et de reprise des marchandises sous hanger, sur terre plein et magasins. La manutention est assurée par personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit ,repartie en deux shifts de 6h à 19h avec un troisième shifts opérationnel qui opérationnel qui s'étable jusqu'à 7h du matin.
- Acconage : a pour taches :
  - Pour les marchandises :
    - la réception vers les aides d'entreposage des marchandises.
    - la réception vers les aides d'entreposage des marchandises.
    - la préservation ou la grade des marchandises sur terre plein ou hanger
    - livraison aux clients.
  - Pour le service :

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

-rassembler toutes les informations relatives à l'évolution de traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.

-participer lors de la conférence de placement des navires (CPN) au décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des client pour le traitement de leur navires.

### **Direction domaines et développement :**

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

### **Direction de logististique :**

Les principaux métiers exercés par la direction logististique :

-L'approvisionnement en pièces de rechange, ce service est intimement liée à la gestion technique. Il est composé de deux sections. les achats dont l'interface est intimement liée au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.

-la planification des affectations ; dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leurs exploitation aux les navires sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.

### **Direction capitainerie (DC) :**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaire.

- Pilotage : la mise à disposition d'un pilote pour assister ou guides le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- Amarrage : cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire l'amarrage consiste à attacher et fixer la navire à quai une fois accosté pour la sécuriser. cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique de navire.

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

- Accosrage le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.  
.direction remorquage (DR) : elle est chargée d'assister le pilote du navire hors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remarquer les navires entrants et sortants, ainsi que la marchandises des remorqueurs. le opérations sont :
  - le remorquage portuaire.
  - le remorquage hauturier (haute mer).
  - le sauvegarde en mer.

### **2. direction fonctionnelles :**

il s'agit des structure de soutien aux structures opérationnelles :

#### **Direction générales (DG) :**

elle est chargé de concevoir ,coordonner et contrôler les actions liés à la gestion et au développement de l'entreprise.

#### **Direction du management interne(DMI) :**

elle est chargée de :

-la mise en œuvre ,le maintien et l'amélioration continue du système de management intégré (plans projet et indicateurs de mesures

-l'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine (QMSE).

-la contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

-la contribution dans une action de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et l'intervention d'urgence.

#### **Direction finances et comptabilité (DFC) :**

elle est chargée de :

-la nature de la comptabilité.

-la gestion de la trésorerie (depenses, recettes et placements)

-la tenue des inventaires

-le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire)

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

### **Direction des ressources humaines :(DRH) :**

elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux : elle assure les tâches suivantes :

-la mise en œuvre de la politique de rémunération , de recrutement et de la formation du personnel.

-la gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances,...).

Les infrastructures et les équipements :

- Les infrastructures portuaires :

-trois postes spécialisés peuvent recevoir de pétroliers allant jusqu'à 26 m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12.8m.

-19 postes à quai, d'essences de vrais liquides ou solides de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivants.

-port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.

-mini port de plaisance.

-dock flottant pour la réception navale d'une capacité de 15000tonnes

- Les principaux équipements :

-des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité .

-des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.

-des grues mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.

,- deux ports bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes .

-des pontons.

-des chariots élévateurs à 2.5 à 28 tonnes de capacités de levage.

Quatre steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs

-quatre tracteurs robots et remorques.

-équipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé...).

-rompeurs à grains (250 tonnes/heure).

### **Marché et hinterland :**

L'hinterland direct du port de bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 km, compte un peu plus de 12 million d'habitants, répartis sur 10 départements. C'est la zone la plus développée en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergure nationale sont en cours de réalisation ou projetés dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOMMAM ? compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Ruiba, Réghaia et corso dans le segment de l'Algérie, les zones industrielles de setif-El-Eulma, M'SILA ET Bordj Bou Arrerigj, et de bejaia dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprise industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB, ...).

### **Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants**

- typologie produit
- typologie client.
- zone géographique.
- ✓ Typologie produit : deux segments sont identifiés :
  - 1/selon la nature de la marchandise : différents types de marchandises transitent par le port de Bejaia, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction ...).
  - 2/selon les types de navires : plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaia et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai (pétroliers, portes conteneurs, céréaliers, RO, PO, ...).
- ✓ Typologie client : de par sa position géographique et son label qualité, l'entreprise portuaire de Bejaia détient un portefeuille client composé de :
  - consignation agissant pour le compte d'amateurs nationaux et étrangersPour les lignes régulières, le transport d'hydrocarbures.

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

-transitaires représentant les opérations économiques dans les opérations d'import / export.

-chargent et réceptionnaires de marchandises générales.

-industriel opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.

-passagers sur les lignes Bejaia/Marseille.

-commandants de navires en escale au port.

- ✓ Typologie zone géographique : le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algerois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

Les concurrents : en l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents de port sont les autres ports algériens :

Le port d'Alger :

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises générales avec une part de marché de 27% dans le traitement des conteneurs, plus de 70% de trafic transitent actuellement par le port d'Alger, qui est le seul port principal en eau profonde desservant

la région centre, celui-ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et l'espace de limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggrave les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des transports a pris la décision d'affecter une part du trafic non conteneurisé vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01<sup>er</sup> octobre 2009).

### Section 2 : méthode de collecte des données

#### 2.1 Présentation de l'outil de recherche

Nous avons privilégié le questionnaire auto-administré en tant qu'instrument de collecte de données en raison de délai limité.

Le questionnaire utilisé est composé de deux axes, le premier lié aux caractéristiques personnelles comprend : le sexe, l'âge, le diplôme obtenu, année d'embauche, l'expérience professionnelle, catégorie socioprofessionnelle, l'expérience de travail, la promotion depuis l'arrivée à l'entreprise le changement de poste. Le deuxième axe comporte des questions liées au salaire et à la gestion de la paie comme la

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

fixation des salaires dans l'EPB, le document par lequel se fait le paiement des salaires, les critères servant à la répartition de l'effectif et son objectif, la satisfaction de système de rémunération, le système de rémunération adoptée par l'EPB, l'adaptation au nouveau poste, les obligations du salarié auprès des organismes fiscaux et sociaux, la catégorie socio-professionnelle des salariés, le mécanisme d'augmentation des salaires dans l'EPB.

### 2.2 La population ciblée

La population ciblée est constituée de 7 salariés.

### Section 3 : analyse des résultats :

#### 3.1 L'effectif

##### 1) Effectif de personnel

Tableau n° 7 : la représentation de l'effectif de l'entreprise l'EPB.

	DG	DGA	DMI	DFC	DRH	DMA	DDD	DL	DC	RD	TOTAL
C	07	18	06	13	25	16	14	09	24	28	160
M	/	05	02	07	15	20	18	61	42	31	271
E	/	/	01		35	279	93	135	84	33	760
TOTAL	07	23	09	20	75	485	125	205	150	92	1191

Source : document interne de l'entreprise l'EPB (année 2012/2013)

D'après le tableau ci-dessous, on constate que l'entreprise est constituée de dix (10) directions qui sont :

- la direction générale ;
- la direction générale adjointe ;
- la direction de management intégré
- la direction des finances et comptabilité ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction de manutention et acconage ;
- la direction domaine et du développement ;
- la direction de capitainerie ;
- La direction remorquage ;
- La direction logistique.

dans chaque direction se répartissent l'effectif de personnel suivant trois niveaux de poste : cadre, maîtrise, et employé.

Le total c'est de 1191 réparti en :

Cadres : 160 ;

Maitrises : 271 ;

Employé : 760 ;

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

### 2) Effectif contractuel

**Tableau n°8** : la représentation de l'effectif des contractuels

	DG	DGA	DMI	DFC	DRH	DMA	DDD	DL	DC	DR	TOTAL
C	01	/	02	/	/	/	/	01	05	04	13
M	/	/	/	03	01	03	03	02	04	07	23
E	/	/	/	/	03	190	05	27	06	01	232
TOTAL	01	/	02	03	03	193	08	30	15	15	268

Source : document interne de l'entreprise de l'EPB(année 2012/2013))

Le tableau ci-dessous représente l'effectif des contractuels, le total c'est de 268. Et ils se répartissent en :

Cadres : 13 ;

Maitrise : 23 ;

Employé : 232 ;

### 3.2 Les catégories professionnelles

**Tableau n°9** : les catégories socioprofessionnelles de l'EPB

numéros	LES CATEGORIES PROFFESIONNELLE
01	Cadre
02	Agent de maitrise
03	Agent d'exécution

#### Commentaire :

L'entreprise de ports de Bejaia classe ses effectifs selon trois catégories professionnels : cadre, agent de maitrise, agent d'exécution.

### 3.3 La classification des salaires de l'entreprise dans l'EPB :

- les pelotes,
- directeur des structures,
- les chefs de départements
- les chefs de service (les cadres),
- Les maitres,
- les exécutions

Les augmentations sont accordées chaque trois ans par responsables de la branche d'activité. Le montant de salaire de pelotes qu'est le plus élevé dans l'EPB et les exécutions comme le plus bas des montants des salaires.

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

L'entreprise intègre des nouvelles recrues qu'elle doit faire l'évaluation au chiffre d'affaire, et à la trésorerie suivant la branche d'activité qu'elle appartient à lui.

### 3.4 Le système de rémunération de l'EPB :

Les critères pris en compte par l'EPB dans son système de rémunération sont :

- Le poste
- Les compétences
- Les résultats
- L'expérience
- Le grade
- Le potentiel
- La situation familiale

**Tableau n° 10:** Répartition de la population selon l'âge, années d'expérience et le nombre de poste occupé.

Population ciblées	Age	Années d'expérience	Le nombre de poste occupé
1	25 ans	Une année	Un seul poste
2	33 ans	06 ans	Un seul poste
3	31 ans	08 ans	Deux postes
4	40 ans	15 ans	Deux postes
5	30 ans	02 ans	Un seul poste
6	39 ans	13 ans	Plus de deux postes
7	28 ans	04 ans	Un seul poste

#### Commentaire :

d'après les données de tableau nous constatons que la répartition de la population qui est entre l'âge de 25 ans à 40 ans leur expérience est entre 02 ans et 15 ans. nous remarquons que le salaire de 40 ans, il a 15 ans d'expérience ce qui veut dire que l'EPB prend en considération le poste, l'Age et l'expérience comme des déterminants de la rémunération.

D'après l'exemplaire de bulletin de paie nous avons trouvé que la rémunération de salaire constitue de salaire de base, des primes, des indemnités, d'intéressements, et autres périphériques accordés de l'entreprise.

Les salariés ont des obligations fiscales à payer suivant un barème et s'évaluent selon le poste occupé. Les cotisations sociales avec un taux de 9%.

## Chapitre III la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil

---

Le gestionnaire de la paie se base sur les éléments variables lie au salaire transmis par le service de personnel à savoir :

-le pointage ;

-les absences ;

Les éléments variables de mois sont les heures de travail normale travaillés, les congés, les absences .l'entreprise utilise le système de la pointeuse pour confirmer la présence ou l'absence des salaries.

Le service de personnel qui rédige le contrat de travail et s'occupe des réglementations des heures de travail, la gestion des congés et des absences. Et serve de les transmettre au service paie pour faires le traitement de ses donnes les calcules et d'obtenir des résultats.

De ce qu'est cité, l'entreprise de port de Bejaia occupe une place importante dans le payés par sa création des postes de travail pour plus de mille des salaries à déférentes catégories professionnel et aide à diminuer le taux de chômage.

L'entreprise est caractérisée par un système de paie très efficace par l'utilisation des méthodes modernes dans la collecte des informations sur les salaries dans une structure et elle a arrivé à gérer tout ce nombre des salaries et elle cherche à satisfaire ses salaries.

Le système de rémunération de l'entreprise est un moyen de motivation, satisfaction, et de fidélisation. le système de exemple rémunération par exemple pour un chef de service constitue des salaire de base ,retenus des sécurité sociale et ce système réunis l'objectifs de l'entreprise de satisfaction, de motivation.

L'EPB assure le payement des salaries par le bulletin de paie qui a le rôle de la sauvegarde les droits de salarie en terme de payement des obligations fiscales et sociales ainsi de leur retraite

## Conclusion générale

---

La question de la rémunération dans une entreprise se résout par la production d'un système de rémunération globale qui combine le salaire direct et indirect. le salaire direct qui constitue de salaire de qualification et du salaire de performance mais le salaire indirect sont des accessoires accordé par l'entreprise en plusieurs forme, immédiats ou différés, en nature. le niveau de salaire dépend des facteurs macroéconomiques et microéconomiques où les évolutions économiques modifient constamment le rapport entre l'offre et la demande de travail, entraînent des fluctuations dans le niveau des salaires et la progression du pouvoir d'achat.

D'ailleurs la mise en place d'un système de rémunération globale est dans le but de gérer et contrôler la rémunération dans son ensemble en évolution permanente. la nécessité de respecter un équilibre financier peut s'exprimer par la masse salariale qui représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération de travail. son calcul est lié à la définition précise de la masse salariale versé aux salariés. la détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. cette capacité est la différence entre le total des charges et valeur des consommations intermédiaires que doit l'entreprise le maîtriser par le calcul des différents ratio d'équilibre.

La gestion de la paie est un système de calcul des salaires et des cotisations salariale et patronales de tout les salariés d'une entreprise. la gestion de l'ensemble des charges personnels dans un cadre réglementaire qui constitue de plusieurs limites concernant le recrutement des nouveaux candidats, la gestion des absences et des congés à payer, le calcul de la retraite et la fixation des salaires .

Concernant la fixation des salaires dépend de la classification des postes d'une branche d'activité en utilisant des méthodes de classification pour déterminer les salaires des postes. le salaire de poste est une référence à calculer d'autres formes de salaire. la classification des postes permet de construire la grille des salaires selon les critères prise en compte par voie conventionnel mais l'entreprise a la liberté de le fixer.

Enfin la condition administratif est caractérisé par le traitement des données lié aux salaires pour calculer les éléments constitutifs du bulletin de paie qu'est une pièce justificatif de son payement que doit remettre au salaire. le salaire est une charge pour l'entreprise et sa comptabilisation est impératif.

## Conclusion générale

---

Dans le cas pratique on a trouvé que l'entreprise que le service de paie travail en collaboration avec le service gestion de personnel qui rédige le contrat de travail détermine les conditions de travail mais le service de paie à travers les technologies de l'information et de communication peut collecter les nouvelles informations pour leurs traitement .mais le service de travail a d'autre relation par exemple l' organisme fiscale et sociale afin la réglementation des cotisation fiscales et sociales patronales et salariales. et la comptabilisation de la paie s'effectue par le service de comptabilité.

## bibliographie

### • ouvrages

- CITEAU Jean Pierre, « gestion des ressources humaines », édition Dalloz, paris, 2002.
- COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2002.
- COTE Marcel, « la gestion des ressources humaines », édition Guérin, canada, 1995.
- DIMITTRI Weissi, « les ressources humaines », édition D'organisation, paris, 2002.
- JEAN-JACQUES Friedrich, « comptabilité générale et gestion d'entreprise », hachette supérieur, mai, 2011.
- JUES Jean-peal, « gestion des ressources humaines », Ellipses édition, paris, 2002.
- GILLE Bressy, Christien et kon kayt, « économie d'entreprise », édition DALLOZ, paris, 2000.
- GUERRERO Sylvie, « les outils des ressources humaines », Dunod, paris, 2009.
- KAFRABI Med Zine, « techniques comptable », 4<sup>ème</sup> édition, Berti édition, Alger, 1993.
- LASARY, « comptabilité générale », el dar al othmania, 2007.
- MAH Henri de boislandelle, « dictionnaire de gestion », Economica, paris, 1998.
- MATOURY Bernard, « contrôle de gestion sociale », 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, juin, 2009.
- MAURICE Thevent, CECILE de joux, MARBOT Eleonore, « fonction ressources humaines », Pearsor Education, France, 2007.
- MENTRI Massoud, « Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie », office de la publication universitaire, Alger, 1985.
- PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 10<sup>ème</sup> édition, 2003.
- PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines et gestion des personnel », Vuibert, paris, mars, 2007.
- ROMAN Bernard, « bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, paris, 2010.

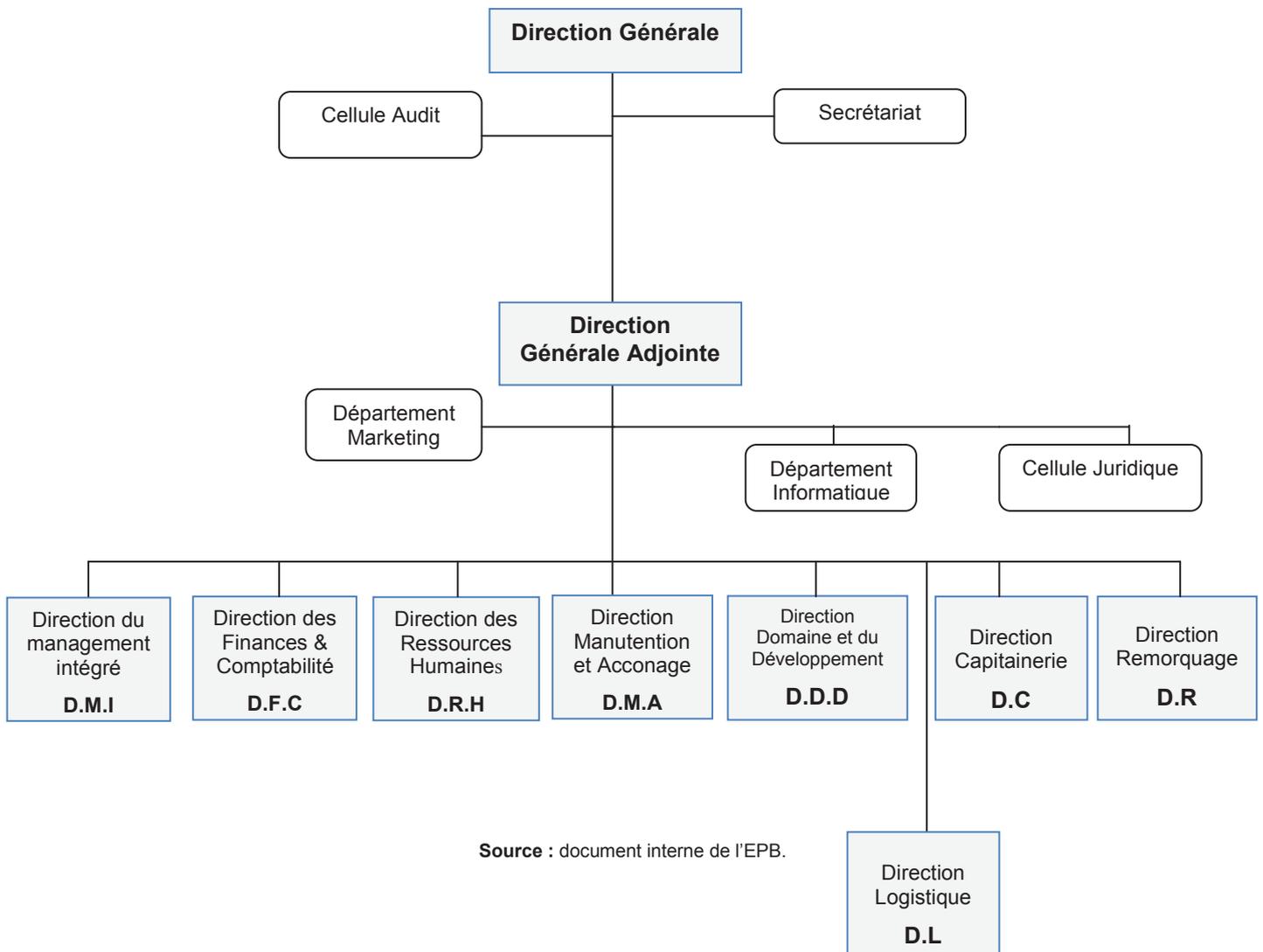
### • Sites internet

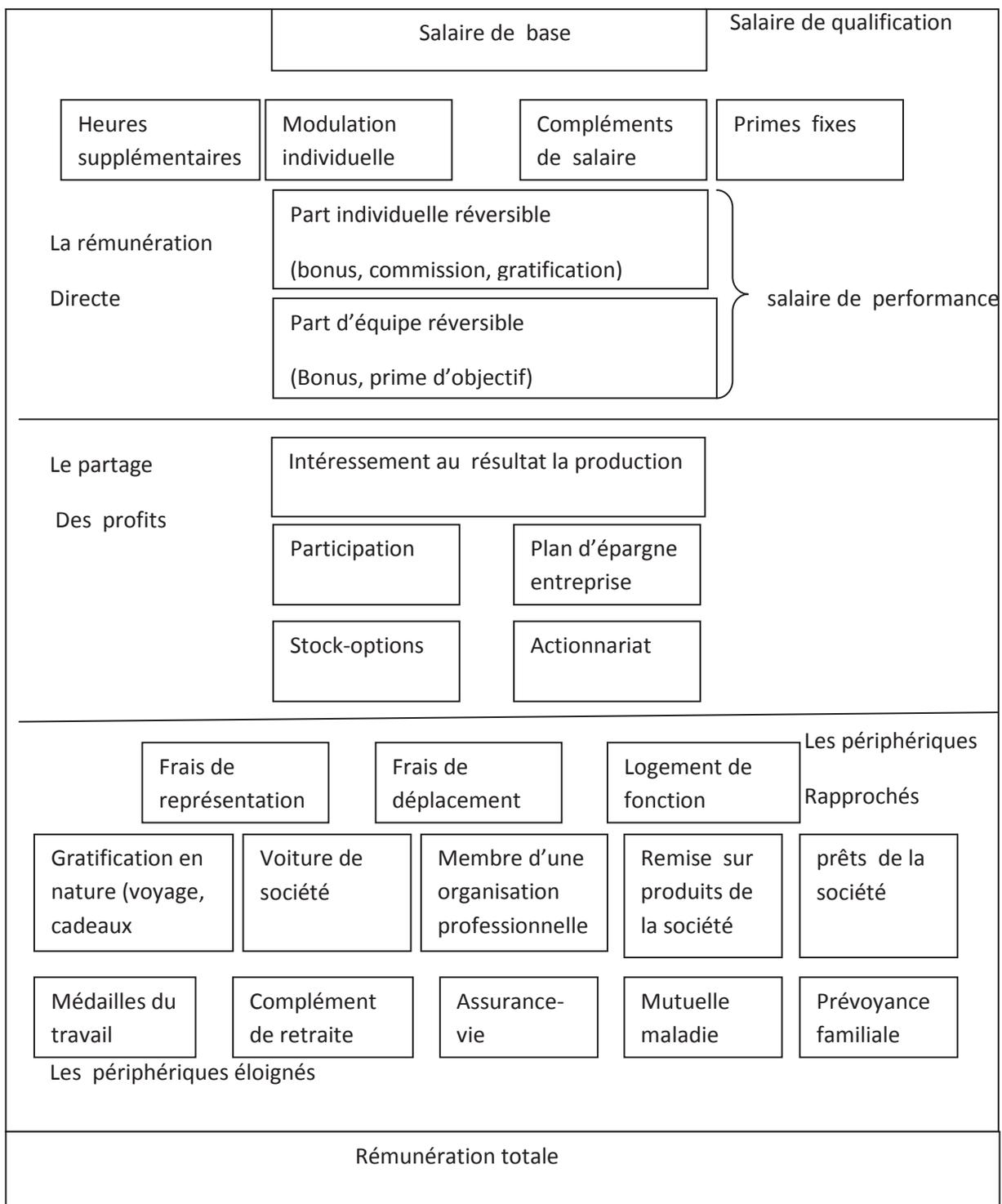
[www.indiceh.net/new/download/audit%20social/audit%20paie.pdf](http://www.indiceh.net/new/download/audit%20social/audit%20paie.pdf).

Fr .wikipedia org/wiki/gestion\_de\_la\_paie.

[www.bulletin.depaie.payespagesperso-organge.fr/chapitre2.htm](http://www.bulletin.depaie.payespagesperso-organge.fr/chapitre2.htm).

## Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa





La pyramide des rémunération

## bulletin de paie

matricule	Non et prénom	Code Emploi	fonction	Date d'Entrée	Date d'Entrée	N° Sécurité sociale												
Sect. Gest	Catg.Prof	Echl	colf	IRG	Paieme	N° Compte	SF	Enf-	Enf+	Maj	V	N	T	S	C	P	D	S
Rubrique	Liste Rubrique	base	Gains impos	Gains non Impos	Retenue impos	Retenues												
Net a payer		totaux																

## Questionnaire

### Axe 1 : les caractéristiques personnelles

1. sexe :

Masculin

Féminin

2. Age :

3. niveau d'instruction :

Universitaire

Secondaire

Autres

4. le diplôme obtenu ?.....

5. Année d'embauche ? .....

6. Expérience professionnelle

En dehors de l'EPB

Au sein de l'EPB

7. Année d'expérience. ....

8. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

9. Avez-vous déjà travaillé dans une entreprise avant d'être recruté à l'EPB ?

Oui

Non

10. avez-vous déjà été promue depuis votre arrivé à l'entreprise de l'EPB ?

Oui

Non

11. combien de poste avez-vous occupé dans l'entreprise de l'EPB ?

Un seul poste

Deux postes

Plus

12. le changement de poste était-il ?

Dans le même poste

Dans la même catégorie

Dans la hiérarchie

13. tu es marié ?

Oui

Non

14. Combien d'enfants avez-vous ?

.....

15. Vous habitez dans la ville ou dans un village ?

.....

16. combien-il de kilométrage entre votre résidence et l'EPB ?

.....

**Axe 2 : questions lies au salaire et à la gestion de la paie en tant que mode de calcul des charges personnelles**

1. Comment le salaire est fixé dans l'EPB ?

Par l'entreprise seulement

Par la convention collective seulement

Par l'entreprise en collaboration avec la convention collective

2. Sur quel document l'entreprise se base pour calculer les salaires de chaque salarié ?

.....

.....

3. Sur quels critères l'entreprise répartit son effectif ?

.....  
.....  
.....

4. Quel est l'objectif de cette répartition ?

.....  
.....

5. Etes-vous satisfait du système de rémunération mis en œuvre par l'EPB ?

Oui

Non

Justifier

.....  
.....  
.....  
.....

6. Pensez-vous que le système de rémunération de l'entreprise de l'EPB est un moyen de :

Motivation

Satisfaction

Compétitivité

7. Pensez-vous que le système de rémunération adoptée par votre entreprise répond à vos besoins ?

Oui

Non

Justifier.....  
.....

8. Est-ce que l'adaptation au nouveau poste occupé est facile ?

Qui

Non

Si non  
pourquoi.....

.....  
.....

9. Quelles sont les obligations du salarié auprès des organismes fiscaux et sociaux ?

.....  
.....  
.....

10. quelles sont les catégories professionnelles existe-il dans l'EPB ?

.....  
.....  
.....

11. Quel est le mécanisme d'augmentation des salaires dans l'EPB ?

.....  
.....  
.....

# Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des figures et des tableaux

Sommaire

**Introduction générale..... 1**

**Chapitre I : généralités sur le salaire et la rémunération ..... 3**

Section 1 : définitions et fondements théoriques.....3

1.1 : définitions .....3

1.2 : les facteurs agissant sur les niveaux des salaires .....3

1.3 : les théories des salaires.....5

Section 2 : le système de rémunération globale d'une entreprise .....7

2.1 : les déterminants de la rémunération .....7

2.2 : les composantes de système global.....9

2.3 : les variables déterminants la rémunération globale.....14

2.4 : les enjeux de la rémunération globale.....15

2.5 : les critères d'un bon système de rémunération .....19

Section 3 : la maîtrise de la masse salariale .....23

3.1 : définition de la masse salariale.....23

3.2 : l'évolution des rémunérations .....24

3.3 : l'évolution en masse et en niveau.....25

3.4 : la gestion de la masse salariale.....27

3.5 : la déclaration annuelles des salaires .....28

**Chapitre II : l'évaluation de la gestion de la paie.....30**

Section 1 : le cadre réglementaire.....30

1.1 : les différentes formes de contrat de travail .....30

1.2 : les conditions de travail.....31

Section 2 : la fixation des salaires .....34

2.1 : la classification des postes .....	34
2.2 : la grille des salaires.....	36
2.3 : le rôle de la convention collective.....	39
Section 3 : l'établissement de bulletin de paie et la comptabilisation de la paie .....	40
3.1 : définition de la gestion de la paie.....	40
3.2 : la mise en place d'un processus de paie.....	40
3.3 : le contenu de bulletin de paie .....	42
3.4 : la comptabilisation de la paie.....	53
<b>Chapitre III : la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil.....</b>	<b>57</b>
Section 1 : la présentation de l'entreprise de port de Bejaia.....	57
1.1 : historique.....	57
1.2 : situation géographique.....	58
1.3 : Mission et activités de l'EPB.....	59
1.4 : organisation de l'EPB.....	61
Section 2 : méthodes de collecte des données.....	66
2.1 : présentation de l'outil de recherche.....	66
2.2 : la population ciblée.....	67
Section 3 : Analyse des résultats.....	67
3.1 : l'effectif.....	67
3.2 : les catégories socioprofessionnelles.....	68
3.3 : la classification des salaires dans l'EPB.....	68
3.4 : le système de rémunération dans l'EPB.....	69
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>71</b>

## **Bibliographie**

## **Tables des matières**

## **Annexes**

## Résumé

Le salaire est la contre partie de travail fourni par le salarié et la rémunération comprend le salaire comme contre partie de travail ajouté à lui des accessoires accordé par l'entreprise. les composantes globale de la rémunération comprend le salaire direct et le salaire indirect, le salaire direct est celui qui lie au x qualification et aux performances de salarié dans le poste occupé. ainsi le salaire indirect c'est celui qui lié à la situation personnelle, familiale et sociale de salarié.

la relation entre l'employeur et le salarié est caractérisé par le cadre réglementaire et tout les deux parties sont soumise au principes déterminés sur le contrat de travail concernant les conditions de travail.

Pour la fixation des salaires, l'entreprise classifie les postes de travail à l'aide des méthodes de classification qui permet de construire selon les critères prise en compte par l'entreprise un grille des salaires qui détermine le salaire minimum /maximum de chaque poste.

La gestion de la paie met en œuvre un système pour la prise en charges de tout les frais personnels. le payement des salaires est garanti par le traitement des données lies aux salaires afin de calculer les éléments constitutifs le bulletin de paie. ses éléments sont : le salaire de base, les primes, les retenus, les cotisation fiscale et sociales. et le salaire est un cout doit le comptabiliser et sa comptabilisation s'effectue par le compte 641.

# **chapitre II : l'evaluation de la gestion de la paie**

**chapitre III :**  
**la gestion de la paie dans l'organisme d'accueil**

**annexes**

# **Bibliographie**

# **introduction generale**

# chapitre I : generalités sur le salaire et la remuneration

**conclusion generale**