

Université d'Oran

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

Mémoire de Magister en Sciences Commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

AUDIT DES SALAIRES

Cas : SPA UNILEVER ALGERIE

Présenté par :

M. Ayachi FELLA

Sous la direction de :

M. Laradj TAHAR
Maître de conférence

Jury :

Président : M. Khaled TAHARI

Maître de conférence, Université d'Oran

Rapporteur : M. Laradj TAHAR

Maître de conférence, Université d'Oran

Examineur : M. Issad Driss REGUIG

Maître de conférence, Université d'Oran

Examineur : M. Salah DAOUDI

Chargé de cours, Université d'Oran

Année universitaire 2007-2008

A la mémoire de mes chers collègues

Lahcène LOUKIL et Nadjat AISSANI

Remerciements

Mes remerciements vont à mon directeur de mémoire, monsieur Laradj TAHAR, pour ses conseils, orientations et son soutien sans cesse pour la réalisation de ce travail.

A mes chers parents, ma femme et ma petite fille Malak Nour El Houda.

A toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: AUDIT DES SALAIRES Approche conceptuelle.....	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE -I- : GENERALITES SUR L'AUDIT.....	6
Introduction.....	7
Section -1- : le contrôle interne	9
Section -2- : l'audit.....	16
Section -3- : l'audit social et les finalités de l'entreprise.....	38
Conclusion.....	50
CHAPITRE -II- : FONDEMENTS ET PRATIQUES DES SALAIRES....	51
Introduction.....	52
Section -1- : L'appréhension Des Salaires A Travers Une Grille Managériale.....	53
Section -2- : La pratique des rémunérations dans l'entreprise Algérienne.....	80
Conclusion.....	98
CONCLUSION PREMIERE PARTIE.....	99

DEUXIEME PARTIE AUDIT DES SALAIRES UNE APPROCHE EMPIRIQUE CAS : SPA UNILEVER ALGERIE.....	101
INTRODUCTION.....	102
CHAPITRE -I- : DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE.....	103
Section -1- : Présentation de l'entreprise UNILEVER Algérie.....	104
Section -2- : Recueil de procédures relatives à la paie.....	113
CHAPITRE -II- : ADAPTATION D'UNE DEMARCHE D'AUDIT A L'ENTREPRISE UNILEVER.....	143
Section -1- : La démarche d'audit.....	144
Section -2- : Le questionnaire.....	156
Section -3- : Analyse des données et résultats.....	169
CONCLUSION DEUXIEME PARTIE.....	216
CONCLUSION GENERALE.....	218
BIBLIOGRAPHIE.....	221
TABLE DES MATIERES.....	224

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Il est utile pour une pratique professionnelle, quelle qu'elle soit, de prendre le temps de s'arrêter et de jeter un regard en arrière sur ses fondements. Une réflexion quant à ces derniers peut mener dans certains cas à leur remise en cause profonde. L'expérience peut, en effet, démontrer que les soubassements originels n'étaient point assis sur un socle de connaissances suffisamment stable. A l'inverse, une réflexion qui entre temps aurait évolué, peut mener à la constatation que ces fondements ont été quelque peu ignorés ou oubliés alors que ces derniers sont toujours valides.

Dans quel cas nous situons-nous avec l'audit des salaires ? Avons nous pervertis les bases historiques de l'audit des salaires suite à l'apparition de nouvelles pratiques d'audit sociaux. C'est pour apporter une contribution à ces questions que le travail proposé trouve toute sa motivation. Il serait ambitieux de vouloir apporter une réponse à cette question dans ce seul travail.

Le travail se propose d'interroger les fondements et de définir une approche instrumentale de l'audit des salaires. La question centrale s'articule autour de la problématique de définition d'une démarche d'audit des salaires.

La littérature en matière de contrôle et d'autocontrôle rappelle que l'audit est questionné à la fois par «les nouvelles attentes des Etats, des organisations et des marchés en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale» et par «les difficultés de mesure du social dans les entreprises en matière d'audit social où s'inscrit l'audit des salaires».

Cette formulation soulève intrinsèquement la question de conformité du système salariale de l'entreprise. Puisque nous considérons que l'audit social vise à améliorer la qualité des processus humains et sociaux qui concourent à la performance de l'entreprise, il semble effectivement qu'il ne puisse rester indifférent à l'impact de ces processus sur les principales dimensions de la société.

Mais l'élargissement du regard à des perspectives aussi larges, pose alors la question de savoir si l'audit social n'est en pas en train de perdre son âme à s'éloigner ainsi de ses principes fondateurs ?

Le questionnement initial rappelle aussi implicitement que le «terreau naturel» de l'audit social est l'entreprise.

Il est vraisemblable que la prégnance de la recherche de performance dans l'univers de l'entreprise a joué un rôle dans la genèse de l'audit social, en incitant à améliorer en permanence le pilotage des processus d'obtention de cette performance dans tous les domaines, y compris le «social». Mais cette démarche s'est maintenant diffusée dans d'autres organisations, y compris celles qui n'interviennent pas sur un marché et qui poursuivent des finalités d'ordre social / sociétal.

Comment l'entreprise peut-elle tirer profit des expériences de mise en œuvre de démarches d'audit social dans de telles organisations ? Face à ces interrogations, nous nous proposons de répondre en deux temps.

La première partie, intitulée «audit des salaires –approche conceptuelle-», se présentera en deux chapitres. Le premier se propose de mettre en exergue les différents niveaux et notions d'audit, l'audit des salaires en particulier en tant que sous système constituant un domaine plus large qui est l'audit social. Quant au second chapitre, il traite de la question des salaires, en l'identifiant en premier lieu, à travers une grille théorique managériale et en second lieu, il présente d'une manière succincte la pratique des salaires dans l'entreprise algérienne.

La seconde partie du travail, intitulée «audit des salaires –une approche empirique, cas : Unilever Algérie» est factuelle, elle est subdivisée en deux chapitres. Le premier porte sur une présentation de l'entité en question, à savoir, SPA UNILEVER Algérie, ainsi que son organisation et son système salarial mis en place et ce, à travers la procédure formelle existante. Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter une démarche d'audit adaptée à cette entreprise en insistant sur la conformité de cette démarche relative à l'identification des écarts entre les pratiques réelles des salaires et les procédures formelles sur les aspects de l'exhaustivité, la fiabilité, la régularité et la sincérité des pratiques.

Grâce à cette mise en perspective, nous montrerons pourquoi il semble logique que l'audit des salaires voit son champ d'investigation s'élargir.

PREMIERE PARTIE

Audit des salaires Approche conceptuelle

INTRODUCTION

Cette partie a pour objet de mettre en relief les notions essentielles liées à l'audit d'une manière globale et à l'audit des salaires de manière particulière.

Dans le premier chapitre, intitulé généralités sur l'audit, nous tacherons de discuter en premier lieu le positionnement de l'audit par rapport au contrôle interne et, en second lieu, l'audit des salaires -qui s'inscrit dans un champ plus large qui est l'audit social- par rapport à l'audit global.

Il serait possible, par la suite, de mettre en relief dans un second chapitre, intitulé fondements et pratiques des salaires, une approche conceptuelle liée aux salaires. Nous examinerons ainsi l'évolution de la notion de salaire, compte tenu, du développement de la théorie des organisations, des différents types de salaires et le cadre institutionnel et organisationnel régissant leurs naissances, installations et leurs mises en œuvre.

CHAPITRE -I-

Généralités sur l'audit

INTRODUCTION

La réforme économique engagée depuis 1988, a créé un besoin d'informations comptables, financières, économiques et sociales pour tous les acteurs de la vie économiques (l'Etat, l'actionnaire, l'administrateur, le gestionnaire, le banquier, le salarié et le tiers).

De ce fait, le rôle de l'information est devenu capital et seule l'existence de données significatives, objectives et fiables permet de diriger rationnellement une entité économique.

Compte tenu de l'importance accordée à l'information, les dirigeants de l'entreprise doivent veiller à tout moment à une cohérence de toutes les activités et dans toutes les fonctions (de production, commerciales, financières, sociales.....).

Cette cohérence implique donc la mise en place d'un système de contrôle et d'autocontrôle et c'est à ce niveau que nous devons placer respectivement le rôle de l'audit et du contrôle interne.

La fonction d'audit constitue donc l'examen critique qui permet de vérifier les informations données par l'entreprise et en même temps un moyen de prudence et d'austérité, alors que le contrôle interne regroupe l'ensemble des mécanismes, des dispositions incluses dans les organisations et dans les procédures, dont l'objet est d'assurer la qualité de l'information, la protection du patrimoine, le respect des lois comme des plans et politiques de la direction générale ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise .

Dans le cadre de notre formation, management des ressources humaines, il a été plus intéressant d'orienter notre étude vers l'audit **des salaires** qui est une étape essentielle de l'audit des **rémunérations**. Sachant, a priori, que ce dernier s'inscrit dans un champ plus large en l'occurrence l'audit **social**.

Partant de cette position, nous aborderons dans une première partie une étude théorique sur les différents termes, à savoir :

- Le contrôle interne.
- L'audit.
- Les natures et les professionnels de l'audit.
- L'objectif de l'audit et les notions de risques.
- L'audit social étant le cadre général où s'inscrit l'audit des salaires.

De la fiabilité des informations résumées sur les documents de synthèses qui sont produites en application d'un système de gestion d'information appelé **Système de Contrôle Interne**, l'audit s'est ensuite progressivement étendu à l'appréciation de ce dernier, c'est-à-dire à la fiabilité de l'information de gestion et au respect des procédures internes ¹.

Cette section se propose de nous éclairer, en premier lieu, à travers une approche conceptuelle sur ce qui est le contrôle interne –un système regroupant l'ensemble des mécanismes de contrôle, des procédures, institués par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée-, ainsi que la relation existante entre ce dernier (contrôle interne) et l'audit, qui vient pour exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des informations produites en application de ce système.

En second lieu, elle se propose de mettre en relief les rôles assignés au contrôle interne, sa mise en place au sein d'une entreprise, et son opérationnalité, et enfin un résumé de ses objectifs.

¹ LARENT .P. & PIERRET Pratique de l'audit opérationnel Auteurs. Les Editions d'Organisation.

I. DEFINITIONS

Définition -1- :

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

Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise». ²

Définition -2- :

«Le contrôle interne est l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations et dans les procédures, dont l'objet est d'assurer la qualité de l'information, la protection du patrimoine, le respect des lois comme des plans et politiques de la direction générale ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise». ³

Définition -3- : selon l'institut anglais des experts comptables :

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne les activités de vérification, de pointage et d'audit Interne».

² BENOIT Pige Audit & contrôle interne.. Les essentiels de la gestion. Edition LITEC France 1997. pge12.

³ Etienne BARBIER L'audit interne. Pourquoi ? Comment ?. Collection audit. Les éditions d'organisation France 1991. Page 8.

II. LES ROLES DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne a un triple rôle :

- 1- Il permet d'assurer que les décisions prises par les dirigeants sont mises en oeuvre correctement et appliquées par l'ensemble du personnel de l'entreprise, ceci constitue l'aspect transmission de l'information.
- 2- Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, on reposant sur un contrôle de qualité du processus de fabrication pour s'assurer à tout moment au long du cycle de production, de l'adéquation du produit au besoin pré identifié.
- 3- Il décèle les principales anomalies de fonctionnement, c'est-à-dire que le contrôle interne doit permettre de déceler le plutôt possible les facteurs qui ne remplissent pas leurs rôles qu'ils doivent remplir, ceci constitue un fonctionnement harmonieux du système.

III. COMMENT LE CONTROLE INTERNE SE TRADUIT-IL AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

«Le système de contrôle interne doit être adapté à chaque organisation en fonction de la nature des activités à remplir, il doit entraîner le respect d'un certain nombre de principes qui sont la séparation des tâches, la supervision et la conservation des actifs.

Il doit également être adapté aux différentes tâches pour permettre une identification et une réduction des sources d'erreurs. Il doit se traduire par une matérialisation des contrôles effectués. »⁴

⁴ BENOIT Pige Audit & contrôle interne.. Les essentiels de la gestion. Edition LITEC France 1997. pge14

1. DANS L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE :

a) La séparation des tâches :

Elle suppose que la structure organisationnelle soit clairement définie et que les différentes étapes des transactions soient correctement appréhendées.

☞ **La description de structure organisationnelle :**

Les responsabilités et les tâches de chacun doivent être clairement définies. L'utilisation d'un organigramme commenté précisant la nature des postes, les relations hiérarchiques et les responsabilités.

☞ **Les étapes majeures d'une transaction :**

La division des responsabilités entre les individus ou les services doit être clairement définie, de la manière à ce que personne ne puisse assurer une transaction du début à la fin.

☞ **La rotation du personnel :**

L'entreprise doit favoriser la rotation interne de son personnel afin d'éviter qu'une personne ne soit affectée pendant un laps de temps trop important à une même tâche.

b) La supervision :

La supervision comporte l'approbation finale des transactions et la vérification de la réalisation des contrôles de base.

☞ **L'approbation finale des transactions :**

Elle est considérée comme étant l'une des tâches principales des responsables de services. Ces derniers doivent assurer l'approbation finale des documents après qu'ils aient fait l'objet des contrôles de base adaptés, mais avant qu'un traitement postérieur ne soit effectué.

☞ **La vérification des contrôles de base :**

Les responsables de service doivent également s'assurer que les contrôles de base sont effectués et que les anomalies sont suivies et donnent lieu à des corrections.

c) La conservation des actifs :

Deux risques principaux concernent la conservation des actifs :

☞ **Les détournements d'actifs :**

Les détournements d'actifs sont provoqués soit par des vols, soit par une inattention au maintien des conditions de propriété. Dans le premier cas, il convient de s'assurer que les dispositions de sauvegarde des actifs sont prises et que les biens sont assurés contre leur disparition. Dans le second cas, il faut s'assurer que les actifs font l'objet d'un suivi destiné à assurer leur pérennité.

L'entreprise doit effectuer régulièrement un inventaire détaillé et descriptif de l'ensemble de ses actifs.

☞ **Les dégradations d'actifs :**

Les dégradations d'actifs sont de deux sortes, soit inévitable et l'on parle alors d'amortissement destiné à prendre en compte l'usure du bien, soit elles auraient été évitables, et bien qu'elles doivent faire l'objet d'une provision.

Elles engagent la responsabilité du dirigeant sur la qualité de sa gestion des risques et sur la maîtrise de son contrôle interne en matière de préservation des actifs.

2. **DANS LE DEROULEMENT DES TACHES :**

«Pour identifier et corriger les erreurs, le contrôle interne doit s'assurer de la simplicité de la transaction ou de l'opération et de son adéquation aux besoins de l'entreprise. Le contrôle interne doit identifier les risques potentiels et déterminer les procédures adaptées pour réduire ces risques à un niveau minimal. Pour s'assurer de sa réalisation effective, le contrôle interne doit être matérialisé». ⁵

⁵ BENOIT Pige Audit & contrôle interne.. Les essentiels de la gestion. Edition LITEC France 1997. pge16

a) L'identification des sources d'erreurs :

Les enregistrements comptables doivent être aussi simples que possible et doivent être conçus pour répondre aux besoins de l'entreprise.

☞ **La simplicité :**

Pour être aisément réalisée et facilement contrôlable, une tâche doit être définie et exécutée de façon simple.

☞ **L'adéquation aux besoins de l'entreprise :**

Une tâche n'a de raison d'être que si elle répond à un besoin dans l'entreprise.

b) La recherche d'un contrôle adapté :

Le contrôle interne doit définir les risques à supprimer ou à réduire puis il doit mettre en place la procédure de contrôle la plus adaptée tant en matière de réduction du risque qu'en matière de facilité de réalisation et de coût du contrôle.

☞ **comment réduire le risque d'erreur :**

La pertinence d'un contrôle se mesure au degré de couverture ou de détection du risque d'erreur pour lequel il est défini.

La première étape de la mise en place d'un contrôle est de définir les risques et leurs conséquences. La seconde étape est de définir les objectifs du contrôle par rapport aux risques d'erreur à éliminer. La troisième étape est de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ce contrôle.

☞ **Comment réaliser le contrôle :**

Les moyens à mettre en œuvre concernent la définition du contrôle à effectuer et la délégation de ce contrôle à une personne nommément désignée.

Aucun contrôle n'est parfait ; mais la bonne définition du contrôle interne permet de réduire fortement les risques d'erreurs ou de fraudes.

c) La matérialisation des contrôles effectués :

Les personnes ayant initialisé les transactions doivent être clairement identifiées, de même que les personnes ayant réalisé des contrôles.

☞ **L'identification des auteurs de la transaction :**

Le contrôle d'une tâche ne peut entraîner une amélioration que si l'on connaît l'auteur de la tâche. L'identification des auteurs d'une transaction permet la responsabilisation de ses auteurs et leur implication dans le bon fonctionnement de l'organisation.

☞ **La preuve matérielle du contrôle :**

Un contrôle n'est exploitable que si l'on détient une mesure de son efficacité. Tout contrôle interne doit contenir une preuve de sa réalisation.

IV. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative, mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise. Il a pour but d'assurer ou de favoriser :

- **Maintien de système de contrôle fiable :** pour que l'information soit utile à la prise de décisions,
- **Préservation du patrimoine :** un bon contrôle prévoit des comparaisons systématiques entre les biens physiques et les biens comptabilisés.
- **Optimisation des ressources :** la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information.
- **Prévention et détection des erreurs et fraudes :** l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.⁶

⁶ Jacques Villeneuve. Direction du développement des entreprises et des affaires. Direction des communications n°1345 Janvier 2003. Québec. Page 6.

Cette section se propose de mettre en relief une approche conceptuelle sur l'audit, afin de cerner les différentes définitions donné à cette notion -qui se laisse difficilement enfermée dans une seule définition pouvant intégrer l'ensemble des pratiques qu'elle met en œuvre- ainsi que les professionnels exerçant cette pratique (qu'ils soit internes ou externes).

En outre, cette section devra mettre en exergue l'ensemble des normes régissant l'audit dans ces diverses typologies (financier, comptable, juridique, fiscal, social...), et enfin elle se propose de donner une synthèse sur les risques et les objectifs qui lui sont assignés.

I. DEFINITIONS DE L'AUDIT

Définition-1- :

«L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des informations. La régularité est la conformité aux règles et procédures en vigueur. La sincérité est l'application de bonne foi de ces règles et procédures en fonction de la connaissance que les responsables doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des opérations, événements et situations». ⁷

Définition -2- :

«L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec laquelle les informations produites par une entité traduisent sa situation réelle, en tenant compte du droit des usages du pays où l'entreprise a son siège. » ⁸

⁷ LARENT P. & PIERRE T Pratique de l'audit opérationnel.. Editions d'organisation France 2003 pages 65.

⁸ Audit financier. Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. Association Technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil. Page 18.

Définition -3- :

«L'audit a été défini par l'I. F. A. (Institut Française d'Audit) comme l'examen effectué par un professionnel indépendant, de l'information financière émanant d'une entité à but lucratif ou non, quelle que soit sa taille ou sa forme juridique. Lorsqu'un tel contrôle a pour objectif l'expression d'une opinion sur cette information.

L'auditeur qui exprime son opinion sur les informations communiquées par une entreprise, le fait par référence à deux critères :

- ☞ Les principes comptables généralement admis lorsqu'il vérifie l'application qui en est faite par les organes de direction de l'entreprise.
- ☞ Les normes d'audit généralement admises auxquelles il se réfère pour qualifier le travail qu'il a effectué ; qui se rapportent à un niveau de qualité qui serait jugé acceptable par la majorité des « hommes de l'art ». Elles permettent de définir les buts à atteindre par la mise en œuvre des techniques ». ⁹

II. LES NORMES D'AUDIT

1. LES NORMES GENERALES :

Les normes générales sont personnelles par nature, le plus souvent elles sont sensées retraduire des règles figurant au niveau de code d'Ethique des organisations professionnelles et s'appliquent donc aux professionnels, tant dans leur missions d'audit que dans leurs autres missions.

Quelles que soient les modalités de présentation, on retrouvera dans la plupart des recommandations nationales ou internationales les quatre normes générales suivantes :

⁹ N.E. SADI & A. MAAZOUZ Pratique de commissariat aux comptes en algérie. édition société nationale de comptabilité 1999. Page 24.

a) Indépendance :

«La loi, les règlements et la déontologie, font une obligation, à l'auditeur, d'être à la fois indépendant et perçu comme tel par les tiers. Il doit non seulement conserver une attitude d'esprit indépendante lui permettant d'effectuer sa mission avec intégrité et objectivité, mais aussi être libre de lien qui pourrait être interprété comme constituant une entrave à cette intégrité et objectivité». L'auditeur doit être et paraître tout à fait indépendant financièrement ou à tout autre point de vue dans ses relations d'affaires avec ses clients.

b) Compétence :

L'audit doit être effectué par une ou plusieurs personnes ayant reçu une formation d'auditeur et jouissant, en cette qualité, de capacités professionnelles suffisantes.

c) Qualité du travail et contrôle de qualité :

L'auditeur doit exercer ses fonctions avec conscience professionnelle et avec la diligence permettant à ses travaux d'atteindre un degré de qualité suffisant compatible avec son éthique et ses responsabilités.

Il doit aussi avoir personnellement la connaissance des éléments fondamentaux de sa mission, ce qui implique certaines tâches qui ne peuvent faire l'objet d'une délégation.

d) Secret professionnel :

Conformément à la loi, l'auditeur doit veiller à la protection des informations de caractère confidentiel qu'il recueille tout au long de ses missions.

Il doit également s'assurer que ses collaborateurs sont conscients des règles concernant le secret professionnel et les respectent.

2. LES NORMES DE TRAVAIL :

Les normes de travail en matière d'audit définissent à la fois ce que doit être le travail de l'audit et comment il doit être organisé.

En sa qualité, l'auditeur effectue des vérifications spécifiques légales ou des interventions connexes pour lesquelles les normes à respecter sont particulières.

Les normes de travail relatives à la mission d'audit se résument en deux rubriques distinctes.¹⁰

2-1. NORMES RELATIVES A LA NATURE DES TRAVAUX :

a) Présentation :

«Ces normes précisent quels sont les travaux que doit en principe réaliser l'auditeur afin d'atteindre son objectif. L'auditeur, dans la réalisation de ses travaux, choisira et adaptera ses techniques de contrôle en fonction des caractéristiques et particularités de l'entreprise (taille, activité, circonstances, degré de risque, importance relative des opérations et des comptes).

b) Prise de connaissance générale de l'entité auditée :

L'auditeur doit acquérir une connaissance générale de l'entreprise, de ses particularités et de son environnement économique et social afin de :

- ☞ Mieux comprendre les circonstances et événements pouvant avoir une incidence sur les opérations faisant l'objet de sa vérification ;
- ☞ Tenir compte de ses éléments pour planifier sa mission, identifier les secteurs qui nécessiteront une attention particulière et choisir en conséquence les techniques de vérification les plus appropriées pour atteindre son objectif.

¹⁰ Audit financier. Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. Association Technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil. Page 38.

c) **Appréciation du contrôle interne :**

A partir des orientations données par le descriptif de mission et le plan d'approche l'auditeur effectue une étude et une évaluation des systèmes qu'il a jugé significatives en vue d'identifier, d'une part les contrôles internes sur lesquels il souhaite s'appuyer et d'autre part les risques d'erreurs dans le traitement des données, afin d'en déduire un programme de contrôle adapté.

d) **Contrôle des états de synthèse :**

En fonction des conclusions qu'il aura tirées de l'appréciation du contrôle interne, l'auditeur procédera, sur la base d'un programme de contrôle qu'il aura établi, aux investigations directes lui permettant de fonder son jugement sur l'ensemble des informations synthétisées dans des états tels que les bilans, les livres de paie.....

e) **Collecte des éléments probants :**

Tant dans la réalisation des sondages sur les opérations permettant la vérification correcte du contrôle interne que dans le contrôle des états de synthèse, l'auditeur doit obtenir les éléments de preuve suffisants en qualité et en quantité pour fonder la certitude de la régularité et de la sincérité.

Parmi les diverses techniques de collecte des éléments probants on peut citer :

- ☞ Sondages
- ☞ Observation physique et confirmation directe
- ☞ Utilisation des travaux des autres réviseurs.
- ☞ Examen des documents reçus et / ou créés par l'entreprise.
- ☞ Contrôle arithmétique, analyse, rapprochement et recoupement.
- ☞ Comparaisons (dans le temps, dans l'espace).
- ☞ Informations verbales obtenues des dirigeants et salariés de l'entreprise.

2-2. NORMES RELATIVES A L'ORGANISATION DES TRAVAUX :

a) Exercice personnel, travail en équipe et supervision :

«L'acte de certifier constitue un engagement personnel de l'auditeur, il ne doit pas accepter un nombre de missions dont il ne serait pas en mesure d'assurer la responsabilité directe, compte tenu, de l'organisation et des moyens de son cabinet.

Il peut se faire assister ou représenter par des collaborateurs salariés ou des experts indépendants, il ne peut leur déléguer tous ses pouvoirs et doit par ailleurs exercer son contrôle approprié de ces travaux, de façon à s'assurer qu'ils ont été effectués selon le programme prévu et que les objectifs fixés ont été atteints.

b) Planification :

L'auditeur doit organiser l'exécution de sa mission, afin d'atteindre son objectif de façon la plus rationnelle possible et avec le maximum d'efficacité, tout en respectant les délais prescrits par la loi et/ou des contrats le liant. A cet effet, l'organisation de la mission doit principalement reposer sur un programme de travail.

c) Documentation :

L'auditeur doit tenir des dossiers de travail qui lui permettront de réunir les informations nécessaires, afin de mieux organiser et contrôler sa mission, de documenter les travaux de vérification effectués, de justifier ses conclusions et d'apporter les preuves de sa diligence.

3. LES NORMES DE RAPPORT :

Dans l'ensemble que constituent les normes d'audit, la partie relative aux rapports est par définition, celle qui sera perçue le plus directement par les utilisateurs de l'information.

L'auditeur doit certifier la régularité et la sincérité des informations et des états de synthèse faisant l'objet de son examen. Il doit préciser dans son rapport qu'il a mis en œuvre les recommandations en usage dans la profession. Lorsqu'il ne peut certifier ou lorsqu'il émet des réserves, l'auditeur doit clairement exposer les raisons qui l'ont conduit à prendre cette position et s'il y a lieu de chiffrer l'incidence des irrégularités constatées.¹¹

¹¹ Audit financier. Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. Association Technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil. Page 18.

III. LES DIFFERENTS TYPES D'AUDIT

1. L'AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE :

Originellement, l'audit est un examen critique des informations comptables parce que les organisations économiques produisent essentiellement des informations financières.

Avec le nouveau contexte économique, l'information comptable s'est amplifiée en volume et en complexité. De ce fait, il n'était plus possible de procéder au contrôle exhaustif de milliers d'opérations qu'enregistraient certaines comptabilités qu'il fallait certifier.

Cette prise de conscience s'est dégagée à travers l'intérêt porté pour le contrôle interne de l'entreprise auditée, c'est-à-dire l'ensemble des sécurités apportées par son mode d'organisation et ses procédures.

L'audit financier l'applique donc aux éléments du contrôle interne susceptible d'affecter la qualité de l'information comptable à travers les sécurités appliquées à la préservation du patrimoine de l'entreprise et à ses transactions.¹²

2. L'AUDIT OPERATIONNEL :

La maîtrise de l'entreprise ne dépend pas seulement de la performance économique qui peut s'exprimer principalement en termes comptables mais aussi de la performance stratégique.

Celle-ci a un caractère plus général, elle est la capacité d'une organisation à définir et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit.

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs organisationnels qui doivent garantir le niveau de la performance dans les deux domaines économique et stratégique.

L'intérêt va se porter sur toutes les opérations de l'entreprise, d'où l'apparition de la notion d'audit opérationnel (ou audit des opérations).

¹² RAFFEGEAU J. DUFLIS P. & MENONVILLE D L'audit financier.. Edition Paris PUF. QSJ page 26.

L'objet d'ensemble de l'audit opérationnel est d'aider tous les centres de décision de l'entreprise et de les soulager de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires utiles au sujet des activités examinées.

Ainsi, l'audit opérationnel permet de juger l'efficacité et la performance des systèmes d'information et d'organisation mis en place. Il concerne l'audit des fonctions et l'audit des opérations.

a) L'audit des fonctions :

Son objectif est de s'assurer que les différentes fonctions de l'entreprise (achat, production, vente, investissement, personnel...) comportent les sécurités suffisantes et s'exercent efficacement.

b) L'audit des opérations :

Son objectif est de s'assurer du suivi des procédures à travers les différentes fonctions. Ainsi, par exemple, la procédure d'approvisionnement va de l'émission d'un besoin (fonction production) au règlement du fournisseur (fonction trésorerie) en passant par la commande (fonction achat).¹³

3. L'AUDIT STRATEGIQUE :

Il permet de mettre en place des dispositifs qui permettent aux dirigeants d'arrêter leurs choix stratégiques et d'en maîtriser les performances et d'opérer les corrections nécessaires.

Une conception moins formelle existe dans l'audit de stratégie qui consiste en une appréciation critique des choix stratégiques des dirigeants.

4. L'AUDIT JURIDIQUE :

L'audit juridique est un contrôle de la régularité des procédures juridique et de l'efficacité des choix de nature juridique.

Il consiste à se prononcer sur l'ensemble des structures juridiques d'une entité et leur fonctionnement. C'est le droit dans l'entité sous toutes ses formes qui est l'objet d'audit.

¹³ RAFFEGEAU J. DUBOIS F. & MENONVILLE D L'audit opérationnel. Edition Paris PUF 1984. Page 56.

5. L'AUDIT FISCAL :

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

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

6. L'AUDIT SOCIAL :

La Commission européenne a reconnu officiellement l'audit social dans le Livre vert de 2001 et l'a défini comme «une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes».

L'audit social se traduit aussi comme étant un instrument de direction et de gestion, il estime la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains et sociaux. Trois niveaux d'analyse sont possibles : audit de conformité (authentification des données sociales), audit des procédures sociales, audit de l'efficacité du système de pilotage social.

De ce qui précède, nous pouvons déduire que l'audit social devra répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les ressources humaines mobilisables et pour quel projet ?
- Quelles sont les menaces sociales qui pèsent sur l'entreprise et les dysfonctionnements qui en sont la source ?
- Les décisions prises dans la gestion de l'entreprise sont-elles en harmonie avec les objectifs sociaux et économiques de l'entreprise ?

IV. NATURES DE L'AUDIT ET LES PROFESSIONNELS DE L'AUDIT

1. LES NATURES D'AUDIT :

a) L'audit interne :

L'audit interne est, à l'intérieur de l'entreprise, une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte des directions générales et elle est chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation.

La loi N° 88-01 du 12.01.1988 sur les entreprises publiques économiques, stipule dans l'article 40 que :

«Sont tenues d'organiser et de renforcer des structures d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion »¹⁴

L'institut américain des auditeurs internes définit l'audit interne ainsi :

«L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation qui porte sur l'examen des opérations comptables financières et autres ; l'ensemble conçu dans une perspective de service destiné principalement à la direction ; c'est un contrôle de nature directoriale qui s'opère par la mesure et l'appréciation de la qualité des autres contrôles ». ¹⁵

Les missions d'audit interne peuvent être très variées, elles couvrent toutes les fonctions de l'entreprise ; elles consistent à vérifier que les procédures mises en place comportent des sécurité suffisantes, des informations sincères des opérations régulières, des organisations efficaces et des structures claires et actuelles.

b) L'audit externe :

L'audit externe est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers. Il peut être soit légal par la loi, soit contractuel.

¹⁴ Journal Officiel n°02 du 13 janvier 1988.

¹⁵ BOULAHDOUR C. Audit interne et commissariat aux comptes. Revue Algérienne de comptabilité et d'audit n°01 du 1^{er} TRM 1994. Page 14.

- La mission d'audit légal :

Est celle confiée par le législateur au mandataire des actionnaires, appelé commissaire aux comptes. Sa mission est permanente, elle consiste principalement à certifier la sincérité et la régularité des états financiers de fin d'exercice et à vérifier la sincérité des informations fournies dans le rapport du conseil ou du directoire sur la situation financière de la société.

- La mission d'audit contractuel :

Est demandé par les dirigeants de la firme ou par des tiers intéressés : banquiers, créanciers, acquéreurs potentiels de l'entreprise. Son choix peut être limité à une fonction ou à un aspect, par exemple, la vérification du coût de revient d'une production, ou avoir pour objet la détection de fraudes et/ou détournements. Elle peut être générale s'il est demandé à l'auditeur d'analyser et de suivre l'évolution des comptes durant un exercice, puis les commenter dans un rapport développé.

c) l'audit interne n'exclut pas l'audit externe :

L'auditeur interne effectue au sein de l'entreprise un contrôle permanent des enregistrements comptables et des vérifications spéciales des procédures administratives dans les services visant principalement à s'assurer du respect des instructions données et à parvenir ou à détecter les détournements dans les opérations particulièrement susceptibles de les favoriser.

Les constatations relevées au moyen de l'audit interne et les suggestions qu'en découlent servent à améliorer le dispositif de contrôle interne en remédiant à ses faiblesses.

L'auditeur interne accumule de cette façon une connaissance intime des particularités, des forces et des faiblesses de l'organisation et de sa comptabilité, qui est beaucoup plus approfondie que celle que ne pourra jamais acquérir un auditeur externe.

Les travaux de l'auditeur interne ne sont pas suffisants du fait qu'il est employé de la firme où il exerce ses contrôles ; il peut éventuellement être influencé par des considérations de personnes, accepter le compromis et manquer d'autorité.

Même si l'audit interne des états financiers était toujours impartial, il n'est pas possible d'être juge et partie. Cependant le contrôle légal ou commissariat aux comptes, doit être effectué par des mandataires des actionnaires, absolument indépendants de la société auditée.

2. LES PROFESSIONNELS DE L'AUDIT :

L'audit peut être pratiqué par des professionnels extérieurs à l'entreprise ou par certains de ses salariés.

Pour les professionnels extérieurs (les auditeurs externes), leurs missions peuvent être légales (elles correspondent à une obligation) et sont effectuées par des professionnels indépendants qui sont les commissaires aux comptes ; Elles peuvent être aussi contractuelles, ponctuelles ou permanentes et sont confiées, dans ces cas, à des auditeurs internes qui sont les experts comptables.

Pour les professionnels internes (les auditeurs internes) à l'entreprise, leur mission est permanente et elle est confiée aux salariés de l'entreprise.

Il faut y ajouter pour ce qui concerne l'administration et le secteur public, les inspecteurs des finances et les magistrats de la cour des comptes, pour une partie de leur activité.

a) Les auditeurs internes :

L'auditeur interne est un salarié de l'entreprise et il dépend normalement de la direction générale en ce qui concerne la définition de ses responsabilités.

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les examinées.

L'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise, ceci implique que ses missions couvrent toutes les fonctions de l'entreprise.

Concernant l'indépendance de l'auditeur interne, son rattachement au plus haut niveau de l'entreprise peut sauvegarder son indépendance ce qui ne peut être le cas, s'il est rattaché à la direction administrative et financière ou à la direction comptable.

Une relation de collaboration et d'échange d'information peut s'établir entre le commissaire aux comptes et le service d'audit interne, ils peuvent, de ce fait, s'entendre en début d'année sur une certaine répartition du travail et un échange d'informations.

b) Les auditeurs externes :

Il existe deux catégories d'auditeurs externes indépendants : les experts comptables et les commissaires aux comptes. Notons que si les experts comptables sont aussi commissaires aux comptes, la réciproque n'est pas vraie.

Les deux professions ont de nombreux points communs, le plus important est que tous les deux ont pour vocation d'exprimer une opinion sur les comptes.

- **Les experts comptables :**

La loi n° 91-08 du 27 avril 1991 résume le rôle de l'expert comptable en donnant une définition légale :

«Est expert comptable, au sens de la présente loi, toute personne qui, en son propre nom et sous sa responsabilité, fait profession habituelle d'organiser, de vérifier, de redresser et d'analyser les comptabilités et les comptes de toutes nature des entreprises et sociétés commerciales et des sociétés civiles, dans les cas légalement prescrits par la loi et qui le charge de cette mission à titre contractuel d'expertise et /ou d'audit »

«Il peut être habilité, sous réserve des dispositions continues dans la présente loi, à exercer la fonction de commissaire aux comptes et à attester à ce titre de la sincérité et de la régularité des comptabilités et des comptes, conformément aux dispositions prévues par le code de commerce »

L'expert comptable doit justifier du titre d'expert comptable délivré par les institutions d'enregistrement supérieur et de son inscription au tableau national des experts comptables, commissaires aux comptes et comptables agréés pour exercer sa profession.

- **Les commissaires aux comptes:**

La loi n° 91-08 du 27 avril 1991 résume le rôle du commissaire aux comptes en donnant une définition légale qui suit :

«Est commissaire aux comptes, au sein de la présente loi, toute personne qui, en son nom propre et sa propre responsabilité, fait profession habituelle d'attester de la sincérité et de la régularité des comptes des sociétés et des organismes prévus à l'article 1^{er} ci-dessus, en vertu des dispositions de la législation en vigueur ».

La mission du commissaire aux comptes est permanente. Celui-ci est désigné par l'assemblée générale d'une société ou organisme parmi les professionnels inscrits au tableau de l'ordre national. La durée du mandat n'excède pas six années (mandat de trois années renouvelable une fois). Il ne peut être désigné de nouveau qu'au terme de trois années.

L'expression « *certifier la régularité et la sincérité des comptes* » introduite en France en 1966 ne figure pas dans le code de commerce algérien de 1975 (ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975).

L'article 678 du code de commerce stipule, entre autres, que le commissaire aux comptes a pour mission « de contrôler la régularité et la sincérité des inventaires et des bilans ainsi que l'exactitude des informations données sur les comptes de la société dans le rapport du conseil d'administration »

Ce n'est qu'avec l'article 715 bis 4 du code de commerce (décret législatif 93-08 du 25 avril 1993) que figure, entre autres, parmi les prérogatives des commissaires aux comptes la certification de la régularité et de la sincérité de l'inventaire des comptes sociaux et du bilan.

Enfin, l'article 10 bis du code de commerce (ordonnance 96-27 du 9 décembre 1996) fait obligation aux personnes morales commerçantes « procéder ou de faire procéder à la vérification et à la certification de leurs comptes et bilans dans les formes légales requises... »

3. PARTICULARITES DES MISSIONS DE CONTROLE

Le tableau ci-dessous nous résume les particularités de chaque type de mission de contrôle.¹⁶

Caractéristiques	AUDIT		
	Légal	Contractuel	Interne
1- Nature de la mission	Institutionnelle : d'ordre public	Contractuelle	Fonction permanente dans l'entreprise
2- Nomination	Par les actionnaires	Par la direction générale C.A	Par la direction générale
3- Objectif	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle. vérifier la concordance des informations communiquées par le conseil d'administration	Attester la régularité et la sincérité des comptes	Amélioration des circuits administratifs. proposer à la direction toutes les mesures de nature à améliorer l'organisation et le traitement de l'information.
4- Intervention	Mission permanente et étendue pendant la durée du mandat	Mission définie dans la lettre de mission (convention)	Mission précisée par la direction générale.
5- Indépendance	Doit être totale vis-à-vis du C.A et des actionnaires	Indépendance totale en principe.	Non subordination hiérarchique et fonctionnelle.
6- Principe de non immixtion	A respecter scrupuleusement	Conseils de gestion non exclus	Immixtion dans la gestion
7- Destinataire des rapports	C.A/ A.G.O/ A.G.E	Direction générale C.A	Direction générale
8- Conditions d'exercice	Inscription à l'Ordre National	Inscription à l'Ordre National	Salariés de l'entreprise
9- Révélation de fait délictueux	Oui	Non	Non
10- Obligations	De moyens	De moyens ou de résultats selon le type de mission	Obligation de résultats
11- Responsabilité	Civile, pénale, disciplinaire	Civile, pénale disciplinaire	Contrat de travail
12- Révocation	Mission institutionnelle normalement par les instances judiciaires sur demande de l'entreprise contrôlée	Précisée dans le contrat	Application des termes du contrat de travail
13- Rémunération	Barème Officiel	Fixée dans le contrat	Salaire
14- Démarche	Evaluation des procédures. Appréciation du contrôle interne. Contrôle des comptes Contrôle juridique.	Evaluation des procédures Appréciation du contrôle interne. Contrôle des comptes Contrôle juridique.	Evaluation des procédures. Appréciation du contrôle interne. Contrôle des comptes

¹⁶ N.E. SADI & A. MAAZOUZ Pratique de commissariat aux comptes en algérie. édition société national de comptabilité 1999. Page 125.

V. LES OBJECTIFS DE L'AUDIT ET LES NOTIONS DE RISQUES

1. LES OBJECTIFS DE L'AUDIT : ¹⁷

En vue d'exprimer cette opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers. L'auditeur doit s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont enregistrées en comptabilité et que ces opérations sont réelles et correctement enregistrées.

Pour atteindre cet objectif, il doit mettre en œuvre des contrôles pour vérifier que les états financiers répondent aux divers critères qui sont :

a) L'EXHAUSTIVITE :

Si toutes les informations réalisées par l'entreprise durant la période sont reflétées dans les états financiers (chacune d'entre elle est saisie, dès son origine, sur un document qui permettra ultérieurement de comptabiliser).

En résumé :

- ☞ La saisie des opérations dès l'origine.
- ☞ L'enregistrement de toutes les opérations.
- ☞ Le respect de la séparation des exercices.

b) L'EXISTENCE :

Pour les éléments matériels (immobilisation, stocks...) une réalité physique. Pour les autres éléments (actif, passif, charges et produits) la traduction d'opérations réelles de l'entreprise (par opposition à des opérations fictives).

Seules des opérations de la période sont reflétées dans les états financiers.

En résumé :

- ☞ L'existence physique.
- ☞ La réalité des opérations.
- ☞ Le respect de la séparation des exercices.

¹⁷ Audit financier. Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. Association Technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil. Page 57.

c) LA PROPRIETE :

Si les actifs qui apparaissent au bilan de l'entreprise lui appartiennent vraiment ou correspondent à des droits réellement acquis. Ce critère s'applique aussi aux passifs qui doivent correspondre à des obligations effectives de l'entreprise à une date donnée.

En résumé :

- ☞ Actifs (droits)
 - Existence d'actes, titres, contrats....
 - Identification des nantissements, hypothèques.
- ☞ Passifs (obligations)
 - Dettes effectives de l'entreprise.

d) L'EVALUATION :

Si toutes les opérations comptabilisées sont évaluées conformément aux principes comptables généralement admis appliqués de façon constante d'un exercice à l'autre.

En résumé :

- ☞ Plus bas du coût ou de la valeur nette réalisable.
- ☞ Permanence des méthodes d'évaluation.

e) LA COMPTABILISATION

Si toutes les opérations sont correctement totalisées comptabilisées et centralisées conformément aux règles généralement admises en la matière, appliquées de façon constante (imputation conformes aux règles du plan comptable national).

En résumé :

- ☞ Imputation
- ☞ Totalisation
- ☞ Centralisation
- ☞ Permanence des méthodes de comptabilisation.

2. NOTIONS DE RISQUE : ¹⁸

Toute entreprise est sujette à des possibilités de risques d'erreurs dans l'exécution, le suivi, le contrôle et l'enregistrement des opérations ainsi que dans la présentation de l'information financière.

La connaissance de ces risques et de leur incidence possible sur les comptes, et par conséquent sur les travaux de l'auditeur, est particulièrement importante lors de l'orientation de la mission car elle conditionne l'établissement du descriptif de mission et du plan d'approche. Cette identification est importante car l'adaptation du programme de travail en fonction des risques possibles permettra, lors de sa réalisation, de déterminer si ces risques ont entraîné des erreurs réelles et d'en mesurer les incidences sur les comptes.

Ces risques potentiels deviennent des risques possibles lorsque l'entreprise ne s'est pas dotée de moyens de contrôles suffisants pour éviter ou détecter les erreurs qui pourraient en résulter. Généralement, on peut distinguer les risques suivants :

a) RISQUES GENERAUX

Chaque entreprise évolue dans un environnement économique et un secteur d'activité qui va influencer ses opérations et créer certaines zones de risques qui peuvent avoir une influence sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

On peut regrouper les risques généraux sous trois rubriques :

1) Les risques liés à la situation économique et financière :

Parmi ces risques on peut citer :

- ☞ L'existence d'éléments susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation.
- ☞ Une situation financière incertaine (dégradation des résultats, du fonds de roulement, augmentation importante des besoins en fonds de roulement).

¹⁸ Audit financier. Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. Association Technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil. Page 118.

- ☞ la situation économique du secteur d'activité (marchés en déclin, secteur très concurrentiel...)
- ☞ La nature des produits vendus (produits à obsolescence rapide, existence de nouveaux produits concurrents...)
- ☞ Le climat social (grèves fréquentes entraînant une sous activité...)
- ☞ Une modification de structure (acquisition ou cession d'activité)

2) Les risques liés à l'organisation générale d'entreprise :

Parmi les facteurs de risques liés à l'organisation, on peut citer :

- ☞ Le pouvoir de la direction qui est soit trop centralisé soit trop décentralisé,
- ☞ Une rotation importante du personnel et notamment des cadres,
- ☞ Un contrôle insuffisant sur des activités ou des succursales décentralisées,
- ☞ L'absence des procédures administrative et comptable, ainsi que l'organigramme de définition qui doit être régulièrement mis à jour,
- ☞ L'absence d'un contrôle budgétaire,
- ☞ L'absence d'un service d'audit interne.

3) Les risques liés à l'attitude de la direction :

Le peu d'intérêt que la direction porte aux questions comptables, financières et administratives est sans doute un facteur de risque très important, de ce fait il doit être pris en compte.

Compte tenue, de l'attitude que la direction porte, nous pouvons examiner ce qui suit :

- ☞ L'organisation de l'entreprise (degré d'implication dans le système de contrôle interne)
- ☞ La tendance des résultats et comptes annuels par rapport au secteur d'activité,
- ☞ L'information financière et l'évolution des cours boursiers,
- ☞ L'information analytique et budgétaire interne.

b) LES RISQUES LIES À CERTAINS COMPTES OU À CERTAINES OPERATIONS :

Ces risques correspondent aux résultats du processus de traitement des données et des informations de l'entreprise qui sont résumés dans les états financiers »

Ils sont évalués en tenant compte des éléments suivants :

- ☞ Les données répétitives (achats, ventes, salaires, trésorerie,...) qui, généralement, traitées de façon uniforme en fonction du système mis en place.
- ☞ C'est la fiabilité de la conception du système et de son fonctionnement qui aura une incidence sur les risques d'erreurs,
- ☞ Les données ponctuelles (inventaire physique, provision) présentent des risques importants lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable,
- ☞ Les données exceptionnelles (réévaluation, augmentation du capital, fusion, restructuration ...) qui sortent du cadre de l'exploitation courante, constituent des zones de risques car l'entreprise ne dispose pas toujours de critères préalables ,de chiffres comparatifs permettant de déceler des variations anormales ,
Il existe donc une probabilité plus importante que des erreurs se produisent et ne soit pas détectée,
- ☞ La complexité des opérations ou du traitement comptable,
- ☞ La difficulté d'évaluation ou d'estimation des postes ou du résultat des opérations concernées,
- ☞ Les problèmes d'évaluation dans lesquels interviennent, pour une part importante, des éléments subjectifs ou des estimations de la direction générale,
- ☞ Les difficultés de transcription en termes comptables des opérations réalisées.
- ☞ Les montants concernés.

- Les risques liés à l'organisation comptable et au contrôle interne :

Ce sont des risques que la conception des systèmes comptables et du contrôle interne ne permettent pas d'éviter ou détecter des erreurs.

- Les risques de non détection liés à l'audit :

C'est le risque que les travaux d'audit effectués ne permettent pas la détection d'une ou plusieurs erreurs significatives existant dans les états financiers que l'auditeur, en ne les ayant pas décelés, formule une opinion erronée.

3. DETERMINATION DU SEUIL DE SIGNIFICATION :

«Le seuil de signification (ou de matérialité) est la mesure que peut faire l'auditeur du montant à partir une erreur, une inexactitude ou une omission peut affecter la régularité et la sincérité des états financiers.

La détermination de la mesure du seuil de signification repose sur l'expérience et le jugement professionnel de l'auditeur, ainsi que sur les particularités de l'entreprise.

Pour déterminer le seuil de signification, plusieurs éléments de référence peuvent être utilisés.

Les éléments de référence généralement utilisés sont :

- ☞ Les fonds propres.
- ☞ Le résultat net.
- ☞ Le résultat d'exploitation.
- ☞ Un ou plusieurs postes ou information des états financiers (chiffre d'affaires...)

Certaines circonstances doivent être prises en compte lors de la fixation d'un seuil de signification :

- ☞ L'existence d'exigences contractuelles, légale ou statutaire particulières,
- ☞ La variation importante d'une année sur l'autre, des résultats ou de certains postes,
- ☞ Des fonds propres ou des résultats anormalement faibles,

Le seuil de signification permet à l'auditeur, lorsqu'il émet une opinion, d'apprécier si les erreurs et inexactitudes, éventuellement décelées, sont de nature à remettre en cause sa certification et s'il convient de demander à la société de corriger ses états financiers.

Aussi, la définition de seuil, en liaison avec l'analyse des risques, permet d'accroître l'efficacité de l'audit en concentrant les travaux et on attirant l'attention des collaborateurs sur les aspects les plus importants. ¹⁹

¹⁹ BENOIT Pige Audit & contrôle interne.. Les essentiels de la gestion. Edition LITEC France 1997. Page 68

4. LA FORMULATION D'UNE OPINION MOTIVEE :

L'audit correspond à une analyse critique des états financiers. Ceux-ci comprenant le bilan, le compte de résultat (compte d'exploitation et compte de pertes et profits), les notes annexes (y compris les éléments comptables du rapport du conseil d'administration) et les autres états et documents.

L'objectif assigné en France à l'auditeur est celui d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et du compte de résultat.

Aux Etats-Unis, l'objectif de l'examen des états financiers par l'auditeur est la formulation d'une opinion sur l'image qu'il donne de la situation financière, des résultats des opérations, de l'évolution de la situation financière eu égard aux principes généralement admis.

Pour atteindre son objectif (la formulation d'une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes dans la mesure où il donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des opérations de l'entreprise) l'auditeur doit répondre aux questions suivantes :

- 1) Toutes les opérations de l'entreprise, devant être comptabilisées, ont-elles fait l'objet d'un enregistrement dans les comptes ?
- 2) Tous les enregistrements portés dans les comptes sont-ils la traduction correcte d'une opération réelle ?
- 3) Toutes les opérations enregistrées durant l'exercice concernant-elles la période écoulée et elle seule ?
- 4) Tous les éléments d'actif et de passif existent-ils affectivement ?
- 5) Les éléments d'actif et de passif sont-ils correctement évalués (en fonction des principes comptables) ?
- 6) Les comptes annuels sont-ils correctement présentés et incluent-ils les informations complémentaires qui sont éventuellement nécessaires ?

Les réponses obtenues après vérification lui permettront son opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et du compte de résultat. ²⁰

²⁰ Guide d'audit et de commissariat aux comptes. Tome 2 l'outil. Edition SNC 1996.

Cette section se propose de mettre en exergue, en premier lieu, un ensemble de définitions données pour l'audit social par des différents auteurs, ainsi qu'une synthèse de ses fondements théoriques.

En second lieu, elle se propose de présenter l'essentiel des missions, des activités à auditer ainsi que les objectifs de l'audit social.

I. DEFINITIONS DE L'AUDIT SOCIAL

Sans prétendre pouvoir donner une définition précise de l'audit social, ce qui reste difficile à l'heure actuelle, nous allons essayer de clarifier un peu cette notion en nous référant aux contributions de certains auteurs, dans ce domaine.

Définition 1 : selon CANDAU, P. (1990) :

L'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateur, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfiques aux politiques sociales de l'entreprise.²¹

Définition 2 : selon FESSER. M. (1996) :

Il considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en ressources humaines notamment au niveau :

- Du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise
- Des points sensibles concernant l'humain et son environnement.²²

²¹ CANDAU, P. (1990). Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248 Octobre Décembre 28-33.

²² FESSER. M. (1996). Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines, Personnel N° 371 Juillet.

Définition 3 : selon PERETTI (2001) :

L'audit social est défini comme étant un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines²³.

Par ailleurs, différents auteurs ont mis l'accent sur le caractère dynamique et évolutif de l'audit social. Ainsi, selon P. Louart et C. Beaucourt (2005), il est en construction progressive depuis une trentaine d'années. Il est confronté à une grande quantité d'attentes et de modèles dissociés. On lui assigne des objectifs très divers :

- Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires ;
- La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) ;
- L'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation) ;
- La gestion de règles ou de cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises.

Dans tous ses états, l'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.²⁴

²³ PERETTI, J. M. (2001). Ressources humaines et gestion des personnes, 3ème édition Vuibert.

²⁴ LOUART, P & Beaucourt, C (2005). Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.

II. FONDEMENTS THEORIQUES DE L'AUDIT SOCIAL

Deux écoles de pensées existent pour débattre les finalités des entreprises en relation avec l'audit social. L'une est celle de Friedman (1962) qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Et de l'autre côté, celle de Free Man (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire des enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.²⁵

1. L'audit social dans une logique de performance économique :

Une première école de pensée en matière d'audit social se situe clairement dans la déclinaison d'une recherche de compétitivité par les prix.

Nous synthétiserons cette approche autour des caractéristiques suivantes :

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	L'efficience
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main d'oeuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les personnes

Fig. 1. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix ²⁶

Dans un tel contexte, l'audit social se focalise sur les processus qui vont permettre de maîtriser les structures de coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over.

Il va fortement s'inspirer des méthodologies développées par le contrôle de gestion «classique» privilégiant l'analyse des écarts (contrôle de gestion sociale).

²⁵ FERON, M. (2005). Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Été d'Audit Social, Lille

²⁶ - Idem.

Une deuxième école de pensée peut être identifiée autour de la recherche de compétitivité par la diversification.

Reprenons avec la même présentation qu'au paragraphe précédent les principales caractéristiques de cette approche.

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Etre le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les personnes durent plus que les activités

Fig. 2. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification ²⁷

Précisons que, pour simplifier le propos, nous considérons les stratégies de spécialisation -qui cumulent la compétitivité par les prix et par la diversification- comme une variante des stratégies de spécialisation dans la mesure où, le plus souvent, l'innovation précède l'optimisation de l'allocation de ressources.

L'audit social vise ici à accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits, pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise. Nous trouvons par exemple dans cette logique les tentatives de « comptabilité sociale », les instruments de pilotage d'un « double projet économique et social » (Cas DANONE), ou les démarches de management par les compétences (à ne pas confondre avec la GPEC « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

²⁷ - Feron, M. (2005). Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Été d'Audit Social, Lille.

2. L'audit social dans une logique de performance Globale (Economique, Sociale, Environnementale, Sociétale).

Si nous reprenons la typologie d'Argyris & Schon (1978), le deuxième type de finalités que peut poursuivre l'audit après avoir cherché à « faire mieux » puis « faire autrement », est logiquement de « faire autre chose ».

Nous retrouvons ici le basculement radical que représente la prise en compte des attentes des parties prenantes pour déterminer la stratégie de l'entreprise, même s'il s'agit le plus souvent d'un raisonnement classique de type « gestion des risques » et non pas de l'apparition d'un nouveau paradigme de gestion.

Dès lors que les finalités de l'entreprise s'élargissent à des champs autres qu'économiques, l'audit social se retrouve confronté à des objectifs et des pratiques originales par rapport à celle sur lesquelles il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs «partenaires» échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières floues.

Pour identifier clairement cette approche, il pourrait d'ailleurs être judicieux de passer du terme « d'audit social » à celui « d'audit global » par analogie avec le concept de «responsabilité globale».²⁸

²⁸ PESQUEUX Y, (2002), L'éthique des affaires, management des affaires par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris.

III. LES MISSIONS DE L'AUDIT SOCIAL

Les principales missions de l'audit social peuvent être regroupées en trois domaines :

1. le contrôle de l'information sociale :

Les informations sociales sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, quantitatives ou qualitatives, formelles ou informelles, chiffrées ou non.

L'examen de ces informations doit répondre aux quatre critères de l'audit :

- Caractère professionnel de l'examen résultant d'une méthode, de techniques et d'outils spécifiques et de la compétence de l'auditeur dans le domaine social,
- Référence à des critères de qualité tels que la régularité, la fidélité ou l'efficacité,
- Expression d'une opinion à travers un jugement et formulation d'un certain nombre de préconisations,
- Accroissement de l'utilité de l'information par amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.

Le contrôle de l'information sociale porte également sur :

- l'ensemble de documents relatifs aux effectifs, aux rémunérations, aux accidents de travail, aux conditions de travail, à la formation et aux autres aspects sociaux que l'entreprise doit fournir à l'extérieur,
- Les informations diffusées aux représentant du personnel dans le cadre des textes légaux et réglementaires,
- Les documents et informations fournis aux salariés dans le cadre des procédures de communication et d'information mises en œuvre dans les entreprises,
- Les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel.²⁹

²⁹ PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, les éditions d'organisation 1984. Page 33.

2. Le contrôle de l'application des procédures :

Pour répondre aux exigences d'une réglementation sociale, établir une administration du personnel fiable et mettre en œuvre une politique de développement humain et sociale, les entreprises doivent élaborer un ensemble de procédures dont la richesse et la complexité croissent avec la taille, le degré de décentralisation et les objectifs de politique sociale.

Un audit social apparaît nécessaire sur deux plans :

a) Le respect des procédures

A ce titre, l'audit appréciera le bon déroulement des opérations par rapport aux règles en vigueur. Ces règles peuvent avoir quatre sources :

- les dispositions légales et réglementaires,
- les sources conventionnelles,
- les procédures internes,
- les usages et procédures non formalisées.

b) L'efficacité des procédures

Au-delà du strict respect des procédures existantes, l'auditeur vérifie que les procédures de gestion interne sont le reflet exact des politiques définies dans l'entreprise et restent adaptées à la situation actuelle.

3. L'audit des politiques sociales :

L'objectif de cet audit est d'évaluer, à un moment déterminé, la mise en œuvre d'une des politiques sociale de l'entreprise. Cet audit peut porter sur les différentes composantes des politiques de personnels : politique de l'emploi, des rémunérations, de sécurité, de formation, de communication, d'amélioration des conditions de travail et de relation avec les partenaires sociaux.³⁰

³⁰ PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, les éditions d'organisation 1984. Page 33

IV. LES ACTIVITES A AUDITER

Il est possible de regrouper les activités à auditer dans le cadre de la nomenclature du bilan social. Une liste de thèmes peut être proposée. Elle correspond aux missions les plus fréquentes, à savoir :³¹

1. **Emploi :**

- tenue des dossiers individuels du personnel (base de donnée),
- documents statistiques à usage interne et externe
- recours au travail temporaire,
- utilisation des stagiaires,
- processus de recrutement,
- gestion prévisionnelle de l'emploi,
- suivi de la pyramide des âges,
- utilisation des contrats autres que le contrat à durée indéterminée,
- suivi des départs,
- processus de licenciement,
- suivi des démissions,
- suivi de l'accueil et de période d'essai,
- politique de promotion,
- gestion des carrières,
- politique d'égalité professionnelle entre hommes et femmes,
- suivi d'absentéisme.

2. **Rémunération :**

- les qualifications et les classifications,
- les salaires réels par emploi,
- les primes,
- l'individualisation des rémunérations,
- les hiérarchies des rémunérations,
- les avantages sociaux,
- les charges sociales,

³¹ PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, les éditions d'organisation 1984 Page 36.

- l'intéressement et la participation,
- les négociations salariales,
- les comparaisons externes,
- la paie,
- les documents relatifs à la paie et aux charges sociales,
- les déclarations obligatoires,

3. Hygiène et sécurité :

- l'administration de la sécurité,
- le budget sécurité,
- l'analyse des accidents du travail,
- les formations à la sécurité,
- les relations avec les organismes spécialisés,
- la politique de sécurité,

4. L'amélioration des conditions de travail :

- la durée du travail,
- les congés payés,
- les aménagements du temps du travail,
- les horaires individuels,
- le travail à temps partiel,
- le suivi du temps du travail effectif,
- le travail posté,
- les conditions physiques de travail,

5. La formation :

- le budget formation,
- l'élaboration du plan de formation,
- les relations avec le comité d'entreprises et les délégués syndicaux,
- le suivi des actions d'apprentissage,

6. Les relations professionnelles :

- le respect de la réglementation,
- les délégués du personnel,

- les sections syndicales,
- les commissions spécialisées,
- les relations avec l'inspection du travail,
- les conflits.

7. L'information et la communication :

- l'information descendante,
- l'expression directe des salariés,
- les enquêtes d'opinion,
- le climat social,
- l'encadrement,
- les systèmes d'entretien individuel.

8. Activités sociales et culturelles :

- budget des œuvres sociales,
- budget des comités,
- prestations complémentaires,
- médecine du travail et service social,
- politique d'œuvre sociale,

V. LES OBJECTIFS DE L'AUDIT SOCIAL

L'audit d'une manière globale a pour objectif d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.³²

Cette définition adaptée aux spécificités de l'audit social, conduit à en identifier les principaux objectifs tant pour un audit interne que pour un audit externe :

- permettre la maîtrise des coûts sociaux ;
- garantir la qualité de l'information ;
- assurer l'application des instructions de la direction ;
- assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine.

³² PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, les éditions d'organisation 1984. Page 55.

1. Permettre la maîtrise des coûts sociaux :

A ce niveau, l'audit social a plusieurs préoccupations à savoir :

- veiller à ce que les ressources humaines soient gérées avec la même attention et la même rigueur que les ressources financières,
- prévenir la sous-utilisation du potentiel de savoir faire, de compétence et d'innovation de l'entreprise et favoriser sa pleine mise en œuvre,
- vérifier la cohérence entre les politiques mises en œuvre en matière de personnel et les stratégies financières, industrielles, commerciales,
- la détection des coûts sociaux excessifs et notamment les coûts cachés,
- la prévention des risques sociaux, c'est-à-dire l'anticipation des problèmes futurs pour agir dès aujourd'hui, à moindre coût sur les causes afin d'en éviter l'émergence.³³

2. Garantir la qualité de l'information :

Une entreprise ne peut être gérée et dirigée si elle ne possède pas un système d'informations sociales satisfaisant. L'efficacité d'un système d'information tient au fait que les données sont regroupées de façon rationnelle dans les bases de données et que l'accès aux informations qu'elles contiennent s'effectue avec une grande facilité.

Deux aspects importants en matière d'information de personnel doivent être soulignés :

- la confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives sont celles qui ont un caractère prévisionnel et doivent être protégées avec un soin particulier ;
- la sécurité est une seconde exigence, d'autant plus importante que de nombreux utilisateurs peuvent, à partir d'un terminal, introduire, supprimer ou modifier des données. Il faut s'assurer que chaque opération n'entraîne ni perte ni destruction d'information. Il faut vérifier que la concentration des traitements informatiques n'ait pas, en cas d'incidents, de fâcheuses conséquences sur la vie de l'entreprise.³⁴

³³ PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, les éditions d'organisation 1984. Page 56.

³⁴ Idem Page 57.

3. Assurer l'application des instructions de la direction :

Les instructions sont communiquées sous diverses formes, écrites ou verbales, et sont souvent transmises par plusieurs relais avant de devenir opérationnelles. Elles peuvent présenter un caractère permanent, temporaire ou ponctuel.

A ce niveau l'attention doit être portée sur plusieurs points :

- l'opérationnalité de l'instruction : l'objet est-il bien défini ? le destinataire est-il à même de la comprendre et de l'exécuter ?
- le suivi des instructions : le destinataire respecte-t-il en permanence l'instruction ?
- l'efficacité des instructions : les actions entreprises par le destinataire pour respecter les instructions reçues permettent-elles d'atteindre efficacement les objectifs fixés.

L'importance des règles applicables en matière sociale conduit à un très large développement des manuels de procédures, des notes de service et des instructions sous diverses formes. Le rôle de l'audit est donc sur ce point essentiel.³⁵

4. Assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine :

L'importance des frais de personnel dans la valeur ajoutée des entreprises d'une part, les écarts considérables de productivité d'autre part, conduisent à s'interroger sur l'efficacité et l'efficience dans la gestion de la ressource humaine au sein de l'entreprise.

Cette préoccupation de productivité dans l'utilisation des ressources humaines, se traduit dans la recherche d'une utilisation optimale des salariés, toute en prenant en considération la réglementation en vigueur, la durée des congés, les formations...etc. Ce qui implique la recherche de gain de productivité et la chasse aux gaspillages.

³⁵ PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, les éditions d'organisation 1984. Page 58.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'audit est en effet une ancienne discipline qui a connu une évolution importante. Limité au départ à l'appréciation des informations comptables et financières, il couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations.

Actuellement, nous assistons à une grande diversité dans la pratique de l'audit :

- Au niveau des formes, une distinction peut être faite entre audit comptable et financier, audit de management, audit de la qualité, audit social, audit global etc.
- Au niveau des intervenants, nous pouvons distinguer entre auditeurs internes et auditeurs externes.
- Enfin, au niveau du champ d'application, nous pouvons remarquer l'extension de la pratique d'audit du secteur privé au secteur public.

Ainsi, l'audit a montré ses vertus dans différents domaines de l'entreprise y compris le volet social.

L'importance prise par le domaine social dans la vie de l'entreprise, incite ces dernières à maîtriser les informations relatives au climat social, à l'impact des rémunérations sur le comportement des individus et les négociations en son sein. De fait, la pratique de l'audit social trouve une large diffusion dans les entreprises.

L'objectif de notre recherche consistait à appréhender, par le biais d'une analyse de la littérature, la pratique de l'audit des salaires d'un point de vue économique et social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les entreprises.

Il importe à présent d'exposer les fondements et les pratiques des salaires

CHAPITRE -II-
Fondements et pratiques
des salaires

INTRODUCTION

Le présent chapitre porte sur les fondements théoriques du salaire et de la rémunération. Notre approche s'inscrit dans l'établissement d'un état de l'art sur la question salariale en s'appuyant sur les principes de la rémunération tels postulé par les différents courants de pensée en organisation.

La question de l'objectivité de la rétribution est abordée dans les différents angles de ces postulats théoriques, ainsi que les différents systèmes de gestion de la rémunération qui ont été proposés par les auteurs, en ce qui concerne l'action de contrôle de performances économiques et sociales de l'organisation. Par nécessité d'inscrire la question des salaires par rapport au cas algérien, nous avons jugé utile de cerner son évolution historique en tenant compte des dispositifs juridiques, institutionnels, organisationnels et économiques ayant jalonné cette évolution.

Ainsi, nous mettrons l'accent sur trois phases essentielles caractérisant les pratiques des salaires en Algérie : phase antérieure à la promulgation du statut général du travailleur SGT, les pratiques issues de son application et en fin la phase postérieure à l'autonomie des entreprises caractérisée par la nouvelle législation sociale (nouveau code du travail).

Ce chapitre prévoit aussi une description du salaire dans son appréhension par la réglementation mais aussi dans sa description pratique à partir d'une approche longitudinale axée sur des travaux de recherches antérieures.

Section -1- : L'appréhension Des Salaires A Travers Une Grille Managériale

Cette section se propose de présenter succinctement les différentes formes de rémunération en général et des salaires en particulier. Il s'agit, de procéder à l'identification du concept de salaire, à travers une grille théorique managériale.

En effet, la rémunération revêt différentes formes (les honoraires, les commissions, salaires...). Dans ce sens, la définition et les différentes composantes du salaire sont exposées à savoir le salaire de base, le salaire fixe, le salaire variable. Il va falloir également cerner les différentes méthodes et techniques d'élaboration des grilles de salaire et les critères d'évolution seront également présentées.

Par ailleurs, il est indispensable de faire un détour sur l'appréciation en terme de salaire des différents courants de pensée en matière d'organisation et de management, car cela permettrait de rattacher chaque doctrine à son contexte, à l'organisation du travail mise en place et aux rapports sociaux y afférents.

Dans ce qui suit, nous tenterons de présenter une synthèse sur les théories et la typologie des salaires

I. LE SALAIRE une lecture en terme de théories des organisations

A. L'ECOLE CLASSIQUE

Les précurseurs de cette école ont des divergences et des convergences en leur appréhension du concept des rémunérations. Dans ce cadre, les fondements, les apports et les limites sont présentés.

1. Taylor ³⁶ :

Le système de production préconisé avant le taylorisme comprenait deux catégories de main d'œuvre :

- Des contremaîtres appelés également le personnel d'encadrement. Ils étaient chargés de la gestion de l'activité de l'entreprise.
- Des ouvriers professionnels jouissant d'une certaine autonomie et d'un pouvoir de négociation.

La rémunération était fixée au temps : à la journée, à l'heure, d'où l'absence du caractère incitatif. De surcroît, les ouvriers réclamaient le paiement des heures supplémentaires et la réduction du temps de travail.

La recherche d'une rationalisation industrielle induite par des changements techniques et socio organisationnels a donné naissance à un nouveau processus de travail. Ainsi, il devient impératif d'adopter de nouveaux rapports sociaux et donc normes salariales.

Dans ce sens les transformations de techniques de production ont nécessité l'émergence d'une main d'œuvre à haute qualification; celle des ingénieurs. Cette catégorie a des compétences scientifiques. Son rôle consiste à mettre en place les méthodes de travail.

En parallèle, on a une classe sociale ouvrière à faible qualification. Elle est chargée d'exécuter les directives des ingénieurs.

³⁶. CF Taylor et Taylorisme p 8-9.

L'organisation taylorienne est conçue de façon à séparer entre la conception et l'exécution. Les ouvriers ont des tâches spécialisées et chronométrées à effectuer, et ce, selon des normes scientifiques. Tout accroissement des standards de production induit une augmentation de salaire qui varie de 30 à 100%.

Dans ce sens, la rémunération des ouvriers est liée à l'effort fourni. Il s'agit donc d'un système incitatif. L'octroi de ces primes concerne uniquement les ouvriers adaptés à l'organisation scientifique du travail. Ainsi, la négociation des salaires est quasi-absente. D'autant plus que Taylor était hostile envers les syndicats. Ces derniers ayant pour but de défendre l'intérêt collectif.

Quant à lui, son dessein consistait à évaluer la performance individuelle. Celle-ci étant prise sous un angle purement quantitatif. Dans ce sens, on traite un point sensible d'un système de rémunération quelconque qu'est l'équité. Cependant, il a veillé à ce que tout ouvrier soit rétribué en fonction de sa contribution.

On note que les méthodes de classification des postes et les modes de rémunération sont établis par les hommes de science. Et elle se trouve composée de deux parties :

- Le salaire de base qui constitue la partie fixe.
- Les gains de productivité qui constitue l'élément variable.³⁷

Apports et limites de l'approche taylorienne :

L'approche taylorienne est efficace dans la mesure où elle récompense la performance individuelle d'où le souci d'équité. Nonobstant, l'absence de pouvoir d'action collective démunie les salariés de tout intéressement aux résultats de l'entreprise.

Cet état de choses se répercute sur le principe de la négociation salariale. Cela s'explique par l'approche à la fois mécaniste et déshumaniste. Ainsi, les ouvriers étaient dépourvus de toute espace d'initiative.

Sur le plan social, ces éléments –là ont induit des dysfonctionnements dans le climat de travail. Ils se sont concrétisés par un taux considérable de turnover.

³⁷. CF, B. Coriat, L'atelier et le chronomètre p266.

2. H. Ford ³⁸ :

Le fordisme s'inscrit dans le même cadre du taylorisme. En effet, les deux penseurs classiques recherchent un objectif commun : l'efficacité économique. H.Ford ciblait la production en masse. La nouveauté réside dans l'introduction de la chaîne de montage dans l'organisation du travail. La différence entre les deux thèses réside dans le fait que la culture fordienne automatisée favorisait le travail collectif. Contrairement, le taylorisme qui favorisait la valorisation de la performance individuelle.

Dans ce sens, on constate des changements dans les rapports sociaux. En effet, Ford a revalorisé le rôle des acteurs collectifs dans la gestion des relations de travail, d'où l'introduction du cadre législatif et institutionnel.³⁹. Cependant, la négociation collective a pris sa place, et elle a induit des transformations dans les rapports salariaux.

Les revendications des syndicats portaient sur la garantie d'un salaire minimum, sur les cadences et sur les conditions de travail. La mobilité d'un poste à autre, les critères d'évaluation et de promotion faisaient également partie de leur préoccupation.⁴⁰ Les changements ont induit, de même, la mise en place du service gestion du personnel.

L'usine fordienne, étant basée sur une technologie avancée, était prospère jusqu'à 1913. Ceci lui permettait d'octroyer des primes aux salariés. Sauf que Ford avait décidé de supprimer les primes. Les salaires étaient limités au salaire de base : 2,34 \$ par jour.⁴¹ Cette situation a provoqué un turnover considérable.

Ces dysfonctionnements ont mené Ford à doubler les salaires. Ainsi, en 1914, le salaire était de 5 \$ par jour.⁴². Il a ciblé également l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise. Le but étant de stabiliser la main d'œuvre la plus productive, et ce, dans un cadre collectif.⁴³

³⁸ CF. R.Boyer Convention fordienne P21.

³⁹ CF L.B.Cokalp Sociologie des organisations Paris 1998 P35.

⁴⁰ CF Idem P36

⁴¹ CF L.B.Cokalp Sociologie des Organisations Déc.Paris.98 P36.

⁴² CF C.Palloix Le fordisme Grenoble 1979 P21.

⁴³ CF Idem P21.

Le système de rémunération de Ford comprend les éléments suivants :

- Une partie fixe négociée avec les partenaires sociaux.
- Une partie variable liée aux résultats de l'entreprise.

Les postes de travail sont classés en fonction des qualifications requises, et ce, dans le cadre d'une convention collective. Les salariés avaient l'avantage d'évoluer dans leurs carrières professionnelles par le biais des promotions⁴⁴.

Apports et limites de l'approche fordienne :

L'approche fordienne est efficace dans la mesure où elle améliore les conditions de travail du salarié. Cela se concrétise par l'introduction du cadre législatif et institutionnel.

En outre, la mise en place d'un système d'intéressement aux résultats de l'entreprise permet aux salariés d'accroître la productivité. Il est également perçu comme une politique de stabilisation de l'emploi. Dans ce sens, il permet la réduction des coûts de recrutement et de formation par le biais du marché interne.

La valorisation de la performance collective est un moyen de maintenir l'efficacité sociale dans la mesure où elle permet de protéger les salariés peu performants. Nonobstant, la performance individuelle est négligée. L'individualisation proposée par F. Taylor n'est pas possible dans un tel contexte. Dans ce sens, le souci d'équité est remis en cause.

⁴⁴ CF L.B.Cokalp Sociologie des Organisations Déc.Paris.98 P39

3. S. Shingo⁴⁵ :

La pensée japonaise s'inscrit dans le même cadre que le taylorisme. L'organisation du travail s'inspire des principes du Taylorisme. Elle décortique le processus de travail en opérations élémentaires. L'objet est une production démassifiée. Le but recherché étant d'atténuer tout dysfonctionnement pouvant nuire aux objectifs recherchés. Ainsi, en 1960, il a conçu des méthodes de contrôle et d'élimination des défauts de la production.

Shingo postule que les différences liées à la gestion d'entreprises japonaises des entreprises occidentales portaient sur les motivations au travail et aux méthodes de travail. Les différences de stimulations ont trait au système de salaire, la pérennité de l'emploi et le rôle des syndicats. Tandis que celles liées aux méthodes de travail ont été moins abordées.

Cependant, il juge les systèmes occidentaux inefficaces dans la mesure où ils sont inefficaces. D'autant plus qu'ils adoptent des méthodes tolérant les défauts de panne, par contre sa méthode est efficace du fait qu'elle cible l'amélioration de la productivité. D'autant plus qu'en terme d'organisation de travail, on note une polyvalence des employés ce qui engendre une négligence de coût direct et qui cède place à la flexibilité.

Limites et apports de l'approche japonaise :

La pensée japonaise est efficace dans la mesure où elle s'intéresse à la qualité du travail fourni. Ce détail était négligé par Taylor et Ford. Ainsi l'organisation de travail est basée sur des cercles de qualité. Comme elle favorise une certaine autonomie aux travailleurs avec des méthodes de travail efficaces dans la mesure où elle permet la réduction des coûts de production⁴⁶.

La conception du système productif favorise la décentralisation du pouvoir de décision. Nonobstant, la rationalité japonaise ne s'intéresse pas à l'axe des rémunérations. D'ailleurs, il n'est pas lié à la productivité. Son objectif cible l'analyse des systèmes de production et les méthodes de travail.

⁴⁵ CF J.C.Scheid Les grands auteurs en organisation Dunod Paris 90 P 170 171.

⁴⁶ J. C. Scheid, Les grands auteurs en organisation p13.

4. M. Weber⁴⁷ :

Le courant bureaucratique s'inscrit dans le même cadre que le taylorisme. L'approche de M. Weber privilège l'homme plutôt que le système. L'Organisation Scientifique du Travail s'appuie sur des techniques standardisées. Tandis que l'approche bureaucratique est basée sur des règles abstraites. Dans ce sens, les salariés ne jouissaient d'aucune autonomie. La structure adoptée est pyramidale.

L'organisation conçue par M. Weber est en étroite relation avec son environnement institutionnel. Dans ce sens, les accords collectifs sont contractés entre les partenaires sociaux. Les conventions ont pour rôle de régir tous les pôles de la gestion des ressources humaines.

En matière de rémunération, elles consistent à classer les emplois et à structurer les qualifications. La détermination des critères de rétribution et les perspectives de carrière sont également envisagées. Chaque emploi fait l'objet d'une description écrite. Cela s'explique par l'absence de toute initiative de la part des salariés. On note à ce propos que la main d'œuvre employée trouve son origine dans le secteur primaire du marché du travail. L'évaluation des performances et l'attribution de récompenses dépendent de règles formalisées.

L'approche est liée à un secteur statutaire. Ainsi, le salaire variable perd sa place. La rémunération comprend une partie fixe uniquement. Elle dépend de l'échelon hiérarchique. Les traitements sont classés selon la hiérarchie de l'administration et l'importance des responsabilités qui figurent dans la convention collective.

L'approche bureaucratique est conçue dans un environnement stable. Les salariés ont le privilège d'évoluer dans leurs carrières professionnelles. Dans ce cadre, les promotions et les responsabilités déléguées sont octroyées en fonction de critères universels tels que l'ancienneté, diplôme..... De surcroît, une prime du 13^{ème} mois et d'ancienneté est versée aux salariés. Le but étant de fidéliser les salariés. Une couverture sociale à 100 % est également assurée.

⁴⁷. L.B.Coakalp Sociologie des organisations p31.

Apports et limites de l'approche bureaucratique :

L'approche de M. Weber, étant liée à un système juridique, défend les intérêts collectifs des salariés.

Nonobstant, son caractère formel et précis ne laisse aucune initiative pour les salariés. Ces derniers sont frustrés quant à leur droit de négociation des objectifs.

La qualification est le critère clé du recrutement.

Les normes de fixation des salaires sont déterminées à l'avance. Cependant, le salaire prend un caractère rigide. D'autant plus que l'approche, appartenant à un secteur administratif, abroge toute flexibilité des salaires.

L'organisation maintient son personnel par le biais de primes de fidélité. Ainsi, une couverture sociale complète est assurée.

La pression exercée sur les salariés; contrôle centralisé, rejet de l'innovation, engendre des dysfonctionnements internes.

De surcroît, une organisation qui résiste au changement peut-elle faire face à une conjoncture incertaine ?

5. H. Fayol ⁴⁸ :

Le courant d'H. Fayol s'inscrit dans le même cadre que le taylorisme. Il part du même contexte; la recherche d'une certaine rationalité économique. Sa thèse s'appuie sur la nécessité d'enseigner la fonction administrative au sein des entreprises industrielles. Cependant, il propose cinq fonctions pour la gestion de l'entreprise à savoir :

La prévoyance : qui consiste à anticiper l'avenir des entreprises. Elle se concrétise par un plan d'action qui est à la fois :

- Unique pour éviter tout conflit avec les supérieurs,
- Flexible à dessein de l'adapter à la conjoncture,
- Précis pour atteindre l'efficacité et l'efficience recherchée.

L'organisation : Cette action consiste à trouver le manager efficace chargé de la délégation des responsabilités sans pour autant nuire au fonctionnement du climat social. Il recommande également la mise en place d'un organigramme pour une définition claire des responsabilités et des procédures.

Le commandement : Cette action requiert certaines compétences de la part des managers et dont la communication ascendante et descendante participe à l'efficacité tantôt économique tantôt sociale.

La coordination : Elle consiste à harmoniser les actes de l'entreprise.

Le contrôle : il consiste à évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs et à s'assurer du respect des procédures mises en place.

Il postule également qu'un management efficace repose sur quatorze principes dont on cite la division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement, la centralisation du pouvoir, la conciliation entre les intérêts individuels et collectifs, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, ...etc., et *la rémunération du personnel*.

⁴⁸ C.F H. Fayol Administration industrielle et générale Paris P.48

H. Fayol met le point également sur la *stabilité du personnel*. Cet élément est important dans la mesure où il permet d'adapter le salarié au poste de travail. Sachant que l'efficacité dans le poste requiert également une certaine *initiative* de la part des salariés. En revanche, une certaine *harmonie* doit être ressentie de la part des salariés qui renforce la cohésion.

On revient à un principe primordial qu'est *la rémunération du personnel*. H. Fayol définit la rémunération comme la contrepartie d'une prestation. Il énumère les caractéristiques d'un système de rémunération efficace. Le principe d'équité doit être respecté. La récompense des salariés doit être *stimulante*. De surcroît, il ne doit pas dépasser les moyens financiers dont dispose l'entreprise ; contrainte financière.

Cependant, il propose des modes de rétribution pour les différentes catégories socioprofessionnelles ; *les ouvriers, les chefs, les grands chefs*.

Pour la classe ouvrière, il propose une rémunération *à la journée, à la tâche, aux pièces*. Il postule qu'une combinaison entre les trois modes est possible. Le paiement à la journée est fixé d'avance et la rémunération à la tâche est déterminée a priori également. La différence réside dans le fait que la durée de l'exécution de la tâche n'est pas limitée, mais il peut être conçu comme un salaire à la journée du moment où la tâche est exécutée pendant une durée normale du travail.

Ce mode de rétribution n'exige pas de supervision de la part des supérieurs hiérarchiques. La rémunération aux pièces récompense les salariés selon le mérite.

De surcroît, H. Fayol propose l'octroi de *primes* d'intéressement aux résultats de l'entreprise. Comme il propose des primes *d'assiduité, d'activité, de propreté*. A noter que la prime de participation aux bénéfices est octroyée selon l'assiduité de l'ouvrier.

En outre, il considère qu'un chef étant responsable n'a pas besoin d'être stimulé autant qu'un agent de rang inférieur. Nonobstant, il avance qu'une majoration dans le salaire peut toujours motiver, et ce, quel que soit le rang hiérarchique. Ainsi la catégorie

Grand chef est la plus impliquée aux résultats de l'entreprise. Nonobstant, le salaire sera réduit à zéro dans une mauvaise conjoncture.

Il préconise aussi une autre forme de rémunération qui se traduit par l'octroi d'avantages en nature. Il avance que ces derniers stimulent les salariés en deuxième position. Par contre, les salaires occupent le premier rang.

Apports et limites de l'approche d'H. Fayol :

Les modes de rétribution adoptés par H. Fayol comportent des points forts et des points faibles.

En premier lieu, la rémunération à la journée engendre une certaine négligence de la part des salariés, ce qui devra exiger un contrôle rigoureux. En deuxième lieu, la rétribution à la tâche génère un sentiment d'iniquité aux yeux des salariés performants. En troisième lieu, le paiement à la pièce est une pratique déjà adoptée par F. Taylor. D'un côté, elle permet d'encourager l'effort. D'un autre côté, elle s'avère inefficace dans la mesure où elle néglige la qualité de travail fourni.

La participation aux résultats de l'entreprise est une politique d'incitation au travail. Elle est liée à la conjoncture de l'entreprise. Dans ce sens, une rémunération à risque procure chez le salarié un sentiment d'insécurité. Un salaire fixe est toujours rassurant.

Cependant, la prime de participation aux résultats n'est qu'une solution provisoire dans la gestion des rémunérations. D'autant plus que sur le plan social, elle n'a pas permis d'atténuer les coûts sociaux, d'où les conflits et l'absentéisme.

B. L'ÉCOLE NEOCLASSIQUE

L'école classique préconise que l'entreprise recherche un seul objectif ; la maximisation du profit. Les employés ont une seule source de motivation ; l'accroissement des salaires. L'organisation du travail est fondée sur la division du travail et la spécialisation qui permettent l'apprentissage rapide des salariés. En matière de rapports sociaux, le courant taylorien était hostile à l'intervention des syndicats.⁴⁹ Au contraire, H. Ford et M. Weber favorisaient l'intervention de l'action collective dans la gestion des relations de travail. Les précurseurs du modèle japonais négligeaient la question des salaires et l'intervention des syndicats. Ils ciblaient l'analyse des méthodes de travail. Dans ce cadre, l'école néoclassique est conçue pour combler les lacunes du courant classique.

La conception de l'entreprise comme boîte noire n'ayant qu'un objectif unique va être remise en cause. Des théoriciens tels que O. Gélienier et P. Drucker, vont s'intéresser à d'autres dimensions de l'entreprise.

O. Gélienier :

L'approche vient rompre avec une situation dérisoire. Les conditions de travail défavorables, la monotonie, l'emploi instable et les rémunérations insatisfaisantes sont d'autant de facteurs qui ont suscité les managers à valoriser le facteur humain.⁵⁰ Le développement d'une culture paternaliste des organisations induit un changement dans le climat de travail. En matière de responsabilité, la centralisation du pouvoir cède sa place à la décentralisation des décisions.

Dans ce sens, toutes les catégories socioprofessionnelles sont intégrées à l'entreprise.⁵¹ Le facteur humain contribue désormais à l'efficacité des entreprises autant que la concurrence et l'innovation.

⁴⁹ CF O.Gélienier, Nouvelle direction de l'entreprise, Ed Hommes et techniques, France 1976, p 206

⁵⁰ CF I.D.E.M p 206.

⁵¹ CF I.D.E.M p 207.

Dans un environnement instable, l'entreprise doit impliquer son potentiel humain. Désormais, les salariés ont des aspirations différentes. Ainsi, il devient impératif de les prendre en considération. Cette prise de conscience n'est permise que dans un style de management participatif. Ce dernier exige une communication à la fois ascendante et descendante, du fait que les changements favorisent l'esprit d'initiative ce qui induit une coopération entre les différents niveaux de la hiérarchie.⁵² L'objectif recherché est donc de renforcer la cohésion sociale de l'entreprise.⁵³

Cette nouvelle logique induit l'étendue des relations de travail. L'action collective comprend désormais trois partenaires sociaux: le patron, les représentants des salariés et les salariés eux-mêmes. L'organisation du travail participative favorise la négociation des attentes des salariés.⁵⁴ L'enrichissement des tâches facilite également l'adaptation des salariés aux diverses situations de travail.

Le contexte de la Direction Par Objectif (D.P.O) favorise l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise.⁵⁵ Cette politique de motivation est complétée par un système d'appréciation des performances. Ce dernier permet l'évolution professionnelle du salarié. Le diplôme en est un critère déterminant.⁵⁶

Apports et limites de l'approche :

O. Gélienier a valorisé le facteur humain. Ce dernier est classé comme facteur clé de compétitivité, tout comme la concurrence et l'innovation. L'organisation du travail adoptée favorise l'initiative et la créativité des salariés. Cet auteur insiste également sur le souci des managers du maintien de l'emploi des salariés.

En matière de rémunération, il s'appuie sur une politique de motivation du personnel, qui permet de l'impliquer aux résultats de l'entreprise. Le système de rémunération mis en place s'appuie ainsi sur des éléments à la fois fixes et variables.

⁵² CF J.C.Scheid, Les grands auteurs en organisation, Ed Dunod Paris, 1980, p 127

⁵³ Idem Page 127

⁵⁴ C.F O. Gélienier, La nouvelle direction de l'entreprise, Ed Hommes et Techniques, Paris 1979 p 206.

⁵⁵ C F JC Scheid, Les grands auteurs en organisation, Ed Dunod, Paris, 1980, P 129

⁵⁶ CF O.Gélienier, L'entreprise créatrice, Ed Hommes et Techniques, France 1979, p 201

2. P. Drucker ⁵⁷ :

Le courant de P. Drucker est conçu dans un contexte qui bute l'atténuation des limites du courant classique. L'organisation du travail préconisée par Taylor, Ford et Fayol, étant basée sur la spécialisation, s'avère dépassée.

Les changements quant à l'organisation du travail induisent, de même, des transformations sociales. En effet, le contexte exige une main d'œuvre compétente.

P. Drucker remet en cause la vision restrictive de l'entreprise en tant qu'unité de production. Dans ce cadre, il s'est intéressé à d'autres dimensions. Il ajoute que chaque entreprise doit buter la fidélisation de sa clientèle. Pour aboutir à cet objectif, le management doit être participatif. Il s'agit d'impliquer les multiples rangs hiérarchiques de l'entreprise. Dans ce sens, la dimension humaine doit être valorisée. Cependant, l'organisation du travail adoptée s'appuie sur l'enrichissement des tâches.

En matière de rémunération, la responsabilité est un critère de rétribution. Dans ce cadre, il critique le modèle japonais qui ne prend en considération que l'ancienneté. L'efficacité dans le poste de responsabilité est liée à un emploi sécurisant et à une rémunération satisfaisante. Ces deux éléments sont appréhendés comme facteurs clés de réussite des entreprises.

⁵⁷. J. C. Scheid, Les grands auteurs en organisation.p110.

C. LE COURANT DES RELATIONS HUMAINES

Le courant des relations humaines a émergé pour combler les lacunes de l'école classique ; une vision déshumaniste réduisant le rôle du facteur humain à une machine. Les dysfonctionnements perçus ont amené les managers à lier les objectifs économiques avec les besoins sociaux des salariés. C'est dans ce cadre qu'est né le courant des relations humaines.

Dans cette optique, il est question d'appréhender le concept des rémunérations à travers les précurseurs de ce courant.

1. E. Mayo⁵⁸ :

E. Mayo est l'initiateur du mouvement des relations humaines. Sa thèse vient rompre avec l'approche taylorienne qui réduisait l'homme à une machine de production. Dans ce sens, l'accroissement de la productivité est lié à la valorisation de l'individu.

Il a étudié l'impact des conditions de travail physiques sur la productivité. L'expérience a démontré que le rendement a augmenté en l'existence ou en absence des conditions de travail physiques. Comme il a ciblé l'impact du climat social sur la performance des salariés. Ainsi, il a déduit que la coopération et la communication au travail augmentent le rendement.

En effet, la productivité continuait à croître, et ce, quel que soit le salaire perçu. Dans ce sens, la rémunération n'était pas la seule source de motivation, contrairement à l'école classique.

Les théoriciens du courant des relations humaines ont valorisé les facteurs extrapécuniaire. Ces derniers ont un impact direct sur la stimulation au travail. Ainsi, les récompenses financières ont cédé place à des éléments d'ordre social et psychique.

⁵⁸. J. C. Scheid, Les grands auteurs en organisation p185.

2. E. Jaques⁵⁹ :

E. Jaques part de l'idée que tout changement personnel dans une organisation doit passer par une analyse de sa globalité sociologique.

Une organisation est un assemblage de trois grandes composantes qui lui confèrent son unicité à savoir :

- La structure sociale qui définit les rôles et les relations au sein de l'organisation.
- La culture qui détermine le mode de pensée et d'action de l'organisation (méthodes de production, méthodes de rémunération.....), les anciens employés l'ont intégrée et les nouveaux doivent le faire pour rester dans l'organisation.
- La personnalité de ses membres : il s'agit de l'organisation durant tout le mois de l'individu (attitudes, croyances, désirs, ambitions....) Elle comprend beaucoup de facteurs inconscients et elle influe sur l'organisation parce qu'une personne ne convient jamais parfaitement à son rôle.

Il préconise que l'autonomie des salariés accroît l'efficacité dans le poste de travail.

Ainsi, E. Jaques fait le lien entre la période d'autonomie et la responsabilité hiérarchique. Il avance que la période d'autonomie est un critère fiable pour hiérarchiser les emplois. Le niveau de formation, qualification ...sont des critères rejetés. Dans ce cadre, chaque niveau de poste est mesuré en terme de période d'autonomie.

En matière de rémunération, il préconise le salaire aux pièces qui est lié à la quantité de travail fourni. Il ajoute qu'un passage du salaire au rendement à un salaire au temps a été effectué. Nonobstant, les salariés n'étaient pas préparés à ce nouveau système.

Cependant, ils préfèrent un salaire au rendement contre une basse rémunération basée sur un salaire au temps. En fait, ils adoptèrent ce dernier que lorsqu'ils se sont convaincus que la rémunération au rendement est source de conflits.

⁵⁹. J. C. Scheid, Les grands auteurs en organisation p218.

L'établissement, dans ce cas, des normes neutres était difficile pour les tâches complexes. L'étude menée montre en effet une grande échelle des salaires. Cette dernière s'explique par l'anxiété et le risque encourus en période d'autonomie.

Apports et limites de l'approche :

L'organisation du travail adoptée favorise l'autonomie des salariés. Cet espace permet de gérer les diverses situations de travail. Nonobstant, elle est considérée comme le seul critère de classification des emplois. Ceci peut remettre en cause sa fiabilité. De surcroît, on constate le rejet de critères universels tels que la qualification.

3. MC. Gregor :

L'évolution des techniques de production et les transformations dans les procédés de travail donnent naissance à une nouvelle science ; l'ergonomie du travail.

Pour MC Gregor, il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction management ou direction. Cependant, il rompt avec les principes tayloriens basés sur l'organisation scientifique du travail. Il s'appuie sur deux théories X,Y.

- La théorie X préconise que les buts organisationnels priment sur les buts sociaux. L'individu n'a aucune marge d'autonomie.
- La théorie Y, par contre, concilie entre les besoins sociaux et économiques.

Dans ce contexte, une organisation dite D.P.O est mise en place. Elle procure aux salariés une certaine autonomie. Un système d'appréciation des performances est mis en place. En revanche, MC Gregor souligne que l'appréciation des résultats n'a pas pour objet de déterminer les salaires. Il avance que ce n'est pas un instrument fiable. Il ajoute que la tenue d'un poste dépend plutôt des capacités des individus en terme d'expérience et de compétence.

En matière de rémunération, la théorie x postule que le fait d'octroyer ou de priver le salarié des récompenses est le moyen par lequel l'entreprise exerce son autorité. Il postule également que la rétribution pécuniaire est la seule source de motivation.

Sur le plan juridique, le travail est la contrepartie d'une récompense économique. Un contrat de travail est efficace dans la mesure où le système de rémunération est :

- Compétitif : Il s'agit de l'équité externe.
- Incitatif : Il est lié au rendement.

Il doit également respecter la hiérarchie des postes de travail. Il insiste de même sur la pratique de l'individualisation. Elle consiste à rétribuer l'individu en fonction de sa contribution. Donc, il pose le problème de l'équité. Dans ce sens, les individus ayant effectué un travail exceptionnel- bénéficient de cet avantage. Il préconise également l'octroi de primes collectives. Ces dernières sont liées aux résultats de l'entreprise.

4. A. Maslow⁶⁰ :

Maslow a étudié la hiérarchie des besoins des salariés. Ainsi, il s'est intéressé aux facteurs de motivation au travail. La thèse répond aux questions suivantes : Quels sont les facteurs sources de motivation ?

Il préconise alors qu'un individu motivé cherche la satisfaction d'un besoin quelconque. La réalisation de celui-ci suscite la satisfaction de celui du rang inférieur. La hiérarchie des besoins est conçue comme suit :

- Les besoins physiologiques correspondent à un salaire minimum .Ce dernier garantit un certain pouvoir d'achat à l'individu.
- Les besoins de sécurité correspondent aux augmentations générales et aux périphériques statutaires. Ils ont pour but de maintenir la cohésion sociale au sein de l'organisation.
- Les besoins d'appartenance comprennent l'intéressement, la participation et le plan d'épargne. Il s'agit d'impliquer les salariés aux résultats de l'entreprise.
- Les besoins d'estime englobent les augmentations individuelles, les périphériques sélectifs et les stocks options. Il s'agit d'une rémunération personnalisée.
- Les besoins d'auto réalisation sont appréhendés en terme de bonus et de promotions. Ils sont octroyés à certains salariés, à titre exceptionnel.

Ainsi le besoin ne porte pas un caractère de motivation une fois satisfait. A ce stade-là, l'individu recherche l'atteinte d'un niveau de rémunération d'un rang supérieur.

⁶⁰. P. Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail p34.

5. F. Herzberg ⁶¹ :

La théorie de F. Herzberg postule qu'il existe deux types de facteurs qui influent sur le comportement de l'homme au travail.

En matière d'organisation du travail, il insiste sur l'enrichissement des tâches.

Il stipule que les satisfactions dans le travail sont de natures différentes telles que : la politique de la firme, la supervision, le salaire, les relations personnelles, les conditions de travail. Ils sont considérés comme les facteurs de dissatisfaction. Il ajoute également que ces facteurs ⁶² sont liés à l'environnement du travail.

Il préconise que les facteurs de motivation soient liés aux besoins sociaux de l'individu. Ces facteurs-là, visent la conciliation entre les objectifs sociaux et économiques.

Ils favorisent le sens de la responsabilité et le dévouement au travail. En effet, un salarié qui jouit d'une certaine autonomie se voit plus redevable envers son entreprise.

Ainsi, il cerne l'impact des facteurs psychologiques sur l'accroissement de la productivité. La rémunération est considérée comme facteur de dissatisfaction au travail.

⁶¹. J. C. Scheid Les grands auteurs en organisationP238.

⁶². J. C. Scheid, Les grands auteurs en organisationP239

D. LA THEORIE DU SALAIRE D'EFFICIENCE ⁶³

Les théories du salaire d'efficience ont émergé au cours des années 80 dans un contexte incertain. Toutes les versions postulent un lien direct entre la productivité et la rémunération. Les objectifs recherchés consistent à attirer la meilleure main d'œuvre possible. Le contexte est lié à une information imparfaite sur l'embauche.

Dans ce sens, le salaire devient l'outil de contrôle de la qualité du travail fourni. Ainsi, l'entreprise adopte une stratégie de fidélisation du personnel. Elle consiste à verser des salaires élevés par rapport au salaire concurrentiel. Donc, c'est la logique du marché qui intervient. Ceci engendre une diminution du coût de recrutement et du coût de rotation de la main d'œuvre également. Dans ce cadre, l'entreprise a intérêt à fidéliser le personnel qu'elle a embauché.

Les départs volontaires sont ainsi réduits. En effet, le salarié n'est pas sûr d'avoir ces opportunités d'emploi dans le marché concurrentiel. Dans ce cadre, le salarié est sensibilisé vers son entreprise du moment où la rémunération versée est liée directement à l'effort et à la qualité du travail fournis. Ainsi, l'employé devient responsable de son parcours professionnel.

Il existe deux versions du salaire d'efficience qui font appel à la notion d'équité :

La première a été proposée par G. Akerloff. Cette version est partie d'une observation du comportement d'un groupe de travailleurs selon une logique de don contre don. Dans ce sens, la performance collective est valorisée. Ainsi, l'approche consiste à valoriser la performance d'un groupe de travailleurs. Ces derniers reçoivent le même salaire, et ce, quel que soit l'effort fourni. De fait, l'entreprise doit verser un salaire équitable pour l'ensemble du groupe et s'engage à ne pas augmenter les normes de production. Le but est de garantir l'emploi des salariés jugés peu performants. Il s'agit en fait de maintenir une certaine efficacité sociale.

⁶³ CF. D.Meurs rémunération du travail P.U.F Paris 1995 p 67-68-69.

La deuxième version est appréhendée par G. Akerloff et J. Yellen en 1990. Cette théorie est fondée sur la notion psychologique de l'équité. Cette notion est perçue par le rapport contribution/rétribution. Tout sentiment d'iniquité engendre une diminution de l'effort de la part des salariés. Le but est de rétablir l'équilibre. Cet état de choses nuit à l'efficacité dans le poste.

«Le point crucial de cette théorie est la détermination du seuil de référence ».⁶⁴

Critique des théories du salaire d'efficience :

La première version assure une efficacité sociale. Nonobstant, elle provoque une iniquité dans le versement des rémunérations. L'effort individuel n'est pas valorisé dans une telle approche.

Quant à la version de Akerlof et Yellen : si elle a l'avantage de laisser les employés se révolter contre le sentiment d'iniquité, elle a l'inconvénient d'engendrer une rigidité salariale due aux groupes de références.

⁶⁴ D Meurs la rémunération du travail P.U.P Paris 95 p72

E. LA THEORIE DES ATTENTES ⁶⁵

Cette théorie a été formulée par Porter, Lawler, deux psychologues américains en 1963. Elle postule que le comportement du salarié est rationnel en situation de travail. Ce dernier est amené à comparer entre l'effort consenti et les résultats obtenus. Il s'agit de la rétribution octroyée à son égard. Cependant une récompense supérieure à la norme doit être octroyée. Il ajoute que d'autres formes de rémunération tels que le statut social, le sentiment de pouvoir, la réalisation de soi...accroissent la productivité au travail.

En effet, pour atteindre les objectifs organisationnels, il devient impératif de prendre en compte les objectifs sociaux des individus.

F. LA THEORIE DE L'EQUITE ⁶⁶

Le fondateur est Adams en 1963. La thèse s'articule autour du comportement du salarié et de sa motivation en situation professionnelle. Ces éléments-là sont liés à la perception de l'équité qu'il estime à travers le ratio rétribution/ contribution.

Une fois le salarié satisfait, il accroît sa productivité. Dans le cas contraire, il a tendance à réduire son rendement. Le but étant de compenser le sentiment d'iniquité. Cette notion d'équité est perçue dans deux sens :

- **Equité interne** : Le salarié prend comme référence la rétribution du groupe de travail.
- **Equité externe** : Le point de repère est le marché du travail. En cas de dissatisfaction, le salarié peut revendiquer son salaire. Si la situation est toujours défavorable, il aura tendance à quitter l'organisation. Ainsi, il sera tenté par d'autres offres d'emploi.

Après ce bref détour sur les différents regards apportés par les courants théoriques sur la notion du salaire, il est possible à présent de déduire la typologie ainsi que des définitions sur un ensemble de termes y afférents au salaire.

⁶⁵ JM Peretti P.Roussel Les rémunérations Vuibert Paris 2000 p237

⁶⁶ C.F A.Meignant Ressources Humaines Déployer la stratégie, Ed.Liaisons Paris 2000 p243

II. TYPOLOGIE DES SALAIRES

1. Salaire au temps :

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

La mensualisation présente un double avantage, aussi bien pour le salarié que pour l'organisation. Elle permet le contrôle de la masse salariale pour l'entreprise et favorise la sécurité de l'emploi. Elle constitue, également, une source régulière de revenu pour le salarié. La notion de temps est fondamentale dans la détermination de la rémunération. Ainsi, dans la conception du salaire au temps, le salaire horaire et le salaire mensuel ou semi - mensuel en sont quelques illustrations.⁶⁷

Le salaire horaire : C'est un système de rémunération appliqué aux ouvriers. L'unité temporelle est à la base du versement salarial.

Le salaire mensuel : Le salaire mensuel est appliqué aux travailleurs. Une approche consensuelle est observée par chacune des deux parties. La détermination du salaire résulte de la capacité de négociation et s'inscrit dans le cadre de la convention ou de l'accord collectifs. Il s'agit de tenir compte des contraintes juridiques et des dispositifs mis en place par la législation et la réglementation du travail.⁶⁸

2. Le salaire au rendement :

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

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

⁶⁷ CF. J. Lecaillon, les salaires, Cujas .1973 France p141-142

⁶⁸ C.F J .Lecaillon les salaires, Cujas 1973 France p 144.

Le système Gantt : «C'est un exemple de salaire différentiel qui consiste à décomposer la rémunération en deux fractions :

- Un salaire minimum égal au produit de base par le temps passé. Une prime en pourcentage et appliquée au produit du salaire de base par le temps alloué »⁶⁹
- « L'ouvrier touchera la rémunération minimale. S'il réalise un gain de temps, sa rémunération comportera une prime. Le salaire effectif dépend donc du montant de la prime. Cette dernière varie selon le temps alloué et le pourcentage accordés »⁷⁰.

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

Le salaire collectif : Il s'agit de rémunérer un groupe de travailleurs. On cite à titre d'exemple l'atelier d'équipe. Dans un sens large, c'est une récompense de l'effort collectif des salariés en contre partie de leur participation aux résultats de l'entreprise. L'esprit d'initiative de chaque salarié est pris en considération. En revanche, la répartition du résultat dépend de la qualification de chaque salarié.

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

L'intéressement et la participation :

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

⁶⁹ CF. J. Lecaillon, les salaires, op. Cité, p146-149.

⁷⁰ Idem p 151.

La participation : C'est un dispositif légal conçu pour les entreprises qui emploient plus de cinquante salariés. Une réserve spéciale est attribuée. Il s'agit d'une récompense en contrepartie de leur contribution aux résultats de l'entreprise. La participation ainsi que l'intéressement sont deux outils qui jouissent de certaines exonérations sociales et fiscales.

3. Le salaire social :

«Le salaire social est l'ensemble des prestations bénéficiant au salarié en tant que tel, mais dont l'importance est sans rapport avec le travail effectivement fourni ou ses résultats »⁷¹.

III. DEFINITIONS GENERALES

Le terme salaire désigne toute rémunération constituant la contrepartie de prestation de travail fournies par une personne (travailleur ou ouvrier) pour le compte d'une autre personne (employeur), en vertu d'un contrat de travail ou d'une convention collective de travail. Son montant peut être calculé, soit forfaitairement (au temps), soit en fonction de la quantité de travail fournie (aux pièces).

Sont notamment considérées, aux fins d'imposition, comme salaires :

- les rémunérations allouées aux associés minoritaires des sociétés à responsabilité limitée,
- les sommes perçues en rémunération de leur travail par des personnes exerçant à domicile, et à titre individuel, pour le compte d'une tierce personne,
- des primes de rendement, gratifications ou autres, d'une périodicité autre que mensuelle, habituellement servies par les employeurs,
- les sommes versées à des personnes exerçant, en sus de leur activité principale de salariés, une activité d'enseignement, de recherche, de surveillance ou d'assistantat à titre vacataire,
- les indemnités, remboursements ou allocations forfaitaires pour frais versés aux dirigeants des sociétés,

⁷¹ CF. J. Lecaillon les salaires Cujas .1973 Paris p158.

Le terme traitement désigne la rémunération versée aux travailleurs des administrations et institutions publiques (fonctionnaire).

Le terme émolument désigne un ensemble de traitements ou salaires versés à une même personne, (généralement ceux d'une année).

Le terme indemnité désigne un élément d'une rémunération ou d'un salaire destiné à compenser une augmentation du coût de la vie ou à rembourser une dépense imputable à l'exercice de la profession (prime).

Il désigne également des sommes allouées pour le dédommagement d'un préjudice (indemnité de licenciement) ou des rémunérations liées à certaines fonctions (indemnités allouées à des personnes élues).

Le terme prime désigne toute somme d'argent payée à un salarié en plus de son salaire, en vue de lui rembourser certains frais (indemnité) ou de l'intéresser à la production, au rendement (gratification).

Le terme rémunération désigne le prix d'un travail ou d'un service rendu. Par rémunération principale il y a lieu d'entendre le traitement ou le salaire, selon le cas. Par rémunération accessoire, il est entendu les indemnités, primes, gratification et autres qui sont attribuées en plus de la rémunération principale, même si la personne qui les verse est distincte de celle qui paye la rémunération principale (cas de certaines rémunérations statutaires).

Le terme pension désigne toute prestation en argent versée périodiquement à une personne déterminée.

L'expression **rente viagère** désigne toute allocation périodique ou arrérage qu'une personne appelée débirentier s'engage à servir à une autre personne, appelée crédirentier, durant la vie de celle-ci.

L'expression **avantage en nature** désigne, entre autre, la nourriture, le logement, l'habillement, le chauffage et l'éclairage.

Revenu global : selon la fiscalité algérienne (code des impôts directs) pour la détermination du revenu constituant l'assiette de l'impôt sur le revenu global des salariés, il est tenu compte du montant des pensions, des rentes viagères et des rémunérations principales, augmentées des rémunérations accessoires versées aux bénéficiaires, ainsi que des avantages en nature qui leur sont éventuellement accordés.

Par avantage en nature, il y a lieu d'entendre entre autres, la nourriture, le logement, l'habillement, le chauffage et l'éclairage dont l'estimation est faite par l'employeur d'après la valeur

SECTION -2- La pratique des rémunérations dans l'entreprise Algérienne

Dans cette section, il est question de cerner la pratique des rémunérations dans l'entreprise publique algérienne et ce, à travers l'évolution des rémunérations durant les trois (03) phases :

- La pratique des rémunérations avant le Statut Général du Travailleur (SGT).
- La politique des rémunérations issue du SGT.
- Le système des rémunérations dans le cadre de l'autonomie des entreprises.

I. LA PRATIQUE DES REMUNERATIONS AVANT LE SGT

Nous aborderons dans ce titre les pratiques salariales avant la mise en place d'une politique nationale uniforme des rémunérations. L'objet est de présenter les éléments composant la rémunération, les acteurs ayant le pouvoir de fixation et les facteurs de son évolution.

La situation salariale précédente le S.G.T était désordonnée et injustifié. Ceci est dû à l'absence d'instruments, de législation et de Gestion des Ressources Humaines.

Dans ce cadre, on pouvait constater une diversité des nomenclatures des emplois. Ainsi, chaque entreprise avait sa propre grille de salaires. A ce stade, des disparités sont constatées, et ce, entre :

- Les salaires moyens globaux des secteurs et branches.
- Les salaires moyens du secteur primaire et ceux des autres secteurs⁷².
- Les salaires moyens des entreprises entre elles et des unités d'une même entreprise⁷³.

⁷² Cf. A.Lellou Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée. CREAD, n°12, p 19.

⁷³ A.Lellou Industrialisation et conditions d'usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie, 1984 p 308.

1. Comparaison des pratiques de rémunération dans les différents secteurs :

1.1. Comparaison entre le secteur public et le secteur privé :

Le marché du travail se caractérisait par la mobilité d'une main-d'œuvre qualifiée vers le secteur privé en dépit d'une main d'œuvre non qualifiée dans le secteur public⁷⁴.

Compte tenu de cette situation de pénurie, les entreprises ne pouvaient fidéliser leur personnel qu'en versant des salaires élevés, mais uniquement les entreprises prospères.

Ainsi, on constate l'octroi des compléments de rémunération au profit des salariés compétents à savoir : les logements, le transport, la formation..... Cette situation a induit de même une étendue de l'éventail des salaires ; une accentuation des disparités salariales.

En matière de gestion de l'emploi, les entreprises ne jouissaient d'aucune flexibilité. Ainsi, elle se caractérisait comme suit :

- Les contrats de travail étaient à durée indéterminée.
- La disparition progressive et presque totale des emplois précaires (saisonniers, intérimaires).
- Les employés préservaient leurs emplois grâce à l'intervention de l'Etat.
- La non liaison des rémunérations aux résultats de l'entreprise.

Les disparités salariales dans le secteur public :

Des disparités ont été constatées entre les sociétés nationales du même secteur économique⁷⁵.

Les sociétés nationales avaient des procédures de recrutement et de rémunération variées d'une entreprise à une autre.

On note également l'absence des textes réglementaires fixant les minima de salaires⁷⁶.

⁷⁴ Cf. A.Lellou IDEM. Page 309.

⁷⁵ Cf. E Djerbi La politique des salaires en Algérie, ISE Alger, p11.

⁷⁶ Cf. IDEM, p12.

De surcroît, on constate la quasi-absence de critères de la gestion prévisionnelle de l'emploi, à savoir :

- La qualification.
- L'expérience professionnelle.

«La main d'œuvre est répartie en groupes variant entre 3 et 5, subdivisés en catégories de 9 à 15, elles-mêmes subdivisée en échelons (4 à 14). La valeur des indices est différente. L'indice 100 équivaut suivant les sociétés nationales soit :

- 300 D.A/ mois pour la SNSEM PAC.
- 400 D.A/mois pour la SONELEC.
- 465 D.A/mois pour la SNS. »⁷⁷

Les disparités dans les grilles de salaires de base sont liées à l'absence d'une harmonisation dans la pratique des salaires. On note même des différences entre le personnel administratif et le personnel de production d'une même société.

1.2. Comparaison entre le secteur public administratif et le secteur public de production :

Les pratiques salariales précédant le SGT faisaient apparaître des différences entre le secteur administratif et industriel, objet de ce paragraphe.

Il est question de les présenter, par catégorie socioprofessionnelle à savoir :

- a) Le personnel d'exécution.
- b) Le personnel de maîtrise et assimilé.
- c) Les cadres et ingénieurs.
- d) Les cadres supérieurs.

⁷⁷ Op.cit, p 13.

a) Le personnel d'exécution :

Le personnel administratif est mieux payé dans les entreprises nationales que dans la fonction publique. De surcroît, les entreprises publiques, ayant une pyramide de rémunération plus considérable que celle de la fonction publique, octroient plus de primes aux salariés. Cette situation induit une accentuation des disparités des rémunérations.

D'autant plus que la récompense dans la fonction publique est connue d'avance, contrairement à l'entreprise nationale.

Les sociétés nationales, ne pouvaient fidéliser leurs salariés⁷⁸, qu'en versant les multiples primes et indemnités.

b) Personnel Maîtrise et assimilé :

Les disparités sont flagrantes à ce niveau. Le personnel des sociétés nationales, qu'il soit administratif ou technique est mieux rémunéré que celui de la fonction publique.

c) Cadres et ingénieurs :

Cette catégorie requière une haute qualification. Ainsi, elle engendre des disparités drastiques entre les deux secteurs ; administratif et industriel.

On ajoute que dans les entreprises du secteur industriel, les disparités sont flagrantes.

d) Cadres supérieurs :

Cette catégorie est située dans le plus haut de la hiérarchie. Ainsi, elle bénéficie d'une rémunération très élevée dans les sociétés nationales. En effet, les cadres supérieurs bénéficient le plus des primes et d'indemnités ; ceci accroît les distorsions salariales. De surcroît, l'octroi des avantages en nature accentue l'étendue de l'éventail des salaires.

A ce stade, on assiste à une hiérarchisation des rémunérations sans rapport avec le travail fourni. Cela s'explique par la situation désordonnée en matière de gestion des rémunérations.

⁷⁸ Cf., E DJABI, « la politique des salaires en Algérie », ISE, Alger, p33-34.

Les sources de disparités salariales :

Les distorsions de rémunération ont trait à l'octroi de primes et indemnités diverses à la catégorie hautement qualifiée ; celle des cadres.

Vu la situation du marché du travail ; pénurie de la main d'œuvre qualifiée, les entreprises les plus compétitives visaient le versement de rémunérations élevées. L'objectif étant de garantir la stabilité du personnel qualifié en son sein⁷⁹.

L'octroi de primes non imposables accentue l'étendue de l'échelle salariale. «Les secteurs d'activités pétrolières et celui de la sidérurgie paient les salaires les plus élevés et ceci pour toutes les qualifications et dans toutes les zones. Viennent ensuite les secteurs et les industries mécaniques chimiques qui versent également des rémunérations assez élevées et ce, quel que soit le niveau de qualification. Par contre, les industries de textile, cuire et peaux alimentaires versent les salaires les plus bas ». On déduit que les différenciations de salaires ne sont pas liées à la qualification.

«En 1973, le pourcentage d'encadrement est environ de 04 % dans l'industrie et de moins de 02% dans le BTP». Ce qui a conduit certains auteurs à avancer l'idée selon laquelle le travail manuel était dévalorisé dans les deux secteurs.

2. La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT :

La structure des rémunérations comprend l'ensemble des éléments de la rémunération globale. Elle est généralement composée de partie fixe et variable. Cette dernière est fonction des résultats obtenus, tantôt individuels et tantôt collectifs.

Ainsi la rémunération du secteur administratif comprend une partie fixe uniquement. Cela s'explique par son objectif non marchand. Contrairement, l'entreprise met en place des politiques stimulantes. Il s'agit de la partie variable des rémunérations.

La décortication de la structure des rémunérations des entreprises publiques, avant l'élaboration du S.G.T permet d'énumérer les éléments suivants :

⁷⁹ A. LELLOU, Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée. CREAD, n°12.

Salaire de base : Il représente la partie fixe de la rémunération. Il résulte du positionnement du salarié dans la grille des salaires de l'entreprise.

Etant donnée la situation ; la diversité de la nomenclature des emplois, chaque entreprise adoptait une grille spécifique quant à la fixation des rémunérations.

Les indemnités liées aux conditions de travail : Ces indemnités sont liées aux conditions de travail des salariés. Elles varient d'un individu à un autre.

Les primes de productivité : Elles constituent la partie variable de la rémunération globale. Elles sont censées récompenser l'effort tantôt individuel tantôt collectif. Elles requièrent cependant un caractère incitatif dans la mesure où elles permettent d'intéresser les salariés aux résultats.

A noter que c'est une pratique héritée de la gestion socialiste des entreprises. Son impact était faible, du fait que sa proportion dans le salaire n'était pas considérable. En effet, Elle ne représentait que 12% du salaire de base⁸⁰. D'autant plus qu'elle n'était pas octroyée en fonction des critères stimulants.

En outre, l'octroi de la prime de rendement collectif était attribué selon les mêmes modalités, et ce, à l'ensemble du personnel⁸¹. Elle s'inscrivait donc dans une logique d'efficacité sociale.

Cette situation a accentué les disparités salariales du salaire brut. Ce dernier étant déjà élevé pour le personnel d'encadrement.

⁸⁰ A. Lellou, Idem. Page 184.

⁸¹ A. Lellou, La question salariale à travers l'entreprise publique I.S.E 1993 Page 327.

3. La détermination et l'évolution des salaires :

La détermination des salaires :

Entre 1963 et 1973, les pouvoirs publics sont quasi-absents dans la détermination des salaires. L'intervention de l'Etat se limitait à la fixation du seuil minimal⁸².

L'évolution des salaires :

A la fin des années 70, on note la conclusion d'accords de salaires dans le cadre de convention collective. Dans ce cadre, les salaires se prêtaient à se négocier. Ainsi les entreprises jouissaient d'une certaine marge de liberté quant à la fixation des rémunérations. Les rémunérations évoluaient donc en fonction des négociations avec les partenaires sociaux⁸³. Les résultats économiques des entreprises n'étaient aucune influence. L'Etat reste responsable de la fixation des rémunérations des administrations⁸⁴.

A partir de 1974, les entreprises publiques cèdent leur pouvoir de fixation des rémunérations au profit des pouvoirs publics⁸⁵. De ce fait, les salaires évoluaient en fonction des décisions institutionnelles. A ce stade on note :

- Le sur classement des travailleurs donc des promotions qui ne sont pas liées aux objectifs.
- L'octroi de primes et indemnités –sources de disparités- qui ne sont pas liées également au travail fourni.
- La rémunération d'heures supplémentaires qui n'ont pas été effectuées⁸⁶.

Donc l'octroi de primes et indemnités, qui n'étaient pas liées à la situation économique de l'entreprise, accentuait les disparités salariales.

Ainsi entre 1979 et 1984, l'intervention de l'Etat avait pour but l'institutionnalisation d'une grille nationale des salaires, objet du titre suivant.

⁸² CF. A.Lellou, IDEM P 157.

⁸³ CF. A.Lellou, IDEM, P160.

⁸⁴ CF. A.Lellou, CREAD n°18, Reghaia, Algérie, 1990, P113.

⁸⁵ CF. A, Lellou, la question salariale, à travers l'entreprise publique, I.S.E, P 160.

⁸⁶ CF A, Lellou, IDEM, P 166.

II. LA PRATIQUE DES REMUNERATIONS ISSUES DU S.G.T

Les dysfonctionnements présentés dans les paragraphes précédents étaient liés à l'absence d'instruments en législation et en Gestion des Ressources Humaines. Les disparités salariales constatées entre les différents secteurs, branches et même entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la même entreprise ont suscité l'intérêt des pouvoirs publics sur la réflexion à la mise en place d'une grille nationale unique pour toutes les entreprises voire secteurs et branches.

En effet, les premières réflexions sur une politique nationale des salaires ont été menées en 1970. Cette période correspondait à l'émergence du secteur étatique. Le but recherché étant d'harmoniser les salaires et de mettre fin à des distorsions injustifiées. Donc on a songé à la mise en place d'une grille nationale des salaires dans tous les secteurs et les branches. Désormais, c'est l'Etat qui institutionnalise les lois et les règlements concernant la pratique des rémunérations.

1. La politique nationale des salaires :

La charte nationale de 1976 fixait les principes essentiels d'une politique nationale des salaires que nous résumons comme suit :

- Définition du travail comme facteur fondamental de la productivité et de l'accumulation et source principale de tout progrès social et de la richesse économique.
- Principe socialiste de «chacun selon ses capacités, à chacun selon son travail».
- La rémunération sur la base de la quantité et la qualité du travail.
- Rémunération devant compenser l'effort, stimuler l'individu et favoriser la production.
- Rémunération intégrée à la planification, instrument de direction et de démocratisation de l'économie.
- Rémunération comme moyen de répartition équitable des fruits et des charges du développement ».

Donc le S.G.T. est venu pour rémunérer les salariés selon le mérite. Effectivement, il lie la rémunération à l'effort fourni. Cependant, si on parle de disparités, il s'agit bien de distorsions liées à la productivité du travail tantôt individuelle tantôt collective. Ainsi, c'est en 1980 que fut l'introduction des seuls minima par groupe socio-professionnel.

2. Composition du système de rémunération selon le SGT :

Le salaire de poste issu du S.G.T. est défini comme suit :

- Le salaire de base.
- Indemnités de zone.
- Indemnité d'expérience professionnelle.
- Indemnité de nuisance.
- Indemnité de service permanent.

La détermination du salaire de base est fondée sur la cotation du poste de travail qui résulte d'une méthode nationale unique.

Le S.G.T. retient cinq critères de cotation des postes de travail :

- Qualification formation de base et expérience professionnelle.
- Responsabilité matérielle, physique, directe et fonctionnelle, hiérarchique et diffusée.
- Effort physique, neuropsychique et intellectuel.
- Conditions de travail : ambiance physique et risques d'accidents de travail.
- Contraintes et exigences particulières.

Donc c'est le poste de travail qui est pris en considération. Des sous critères sont élaborés tels que responsabilité, conditions de travail, les tâches,... De ce qui précède, la rémunération globale est conçue comme suit :

- Le salaire de base qui est déduit de la classification professionnelle.
- Le régime indemnitaire : il est lié aux conditions de travail, à l'organisation du travail et à l'expérience professionnelle, comme les nuisances, le service permanent, le travail posté, la zone et l'effort et les gains de productivité (primes de stimulation). Le système est appliqué depuis 1985.

Le salaire de base :

Il est calculé en se référant à la catégorie et à la section du travailleur pour obtenir l'indice médian que multiplie par 9 DA ou 10 DA selon le secteur à partir du 1/01/85 et pour l'ensemble des secteurs à partir du 1/01/86.

L'indemnité d'expérience professionnelle :

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

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

L'indemnité de travail posté :

Il s'agit de travail divisé en postes ou en quarts 3X8.

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

L'indemnité de nuisance :

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

Les heures supplémentaires (HS):

Appelées également indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP), elles consistent à rémunérer les heures de travail effectuées au-delà de l'horaire normal.

La prime de rendement individuel (PRI) :

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

La prime de rendement collectif (PRC) :

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

L'indemnité différentielle de revenu (ICR) :

Cette indemnité sanctionne la différence de rémunération perçue par un salarié avant la mise en place du SGT.

L'indemnité de zone géographique :

Elle rémunère la distance éloignée de la région du poste de travail.

L'indemnité de zone :

Autre que géographique, elle désigne en outre les postes de travail isolés ainsi que les qualifications jugées rares.

Allocations familiales :

C'est une allocation versée aux parents. Son montant est fixé à 40 DA par enfant jusqu'à 18 ans et 25 ans pour les enfants qui poursuivent leurs études.

Indemnités de salaire unique :

Elle désigne la rémunération du conjoint et dont la conjointe ne travaille pas. Son montant est de 40 DA.

Le salaire de poste (SP) :

Le salaire de poste comprend des éléments à l'exclusion d'autres. Il est défini comme suit :

- Salaire de base.
- Indemnité expérience professionnelle.
- Indemnité travail posté.
- Indemnité de nuisance.
- Indemnité service permanent.
- Prime de rendement individuel.
- PRC.

Les limites du SGT :

La mise en place du S.G.T. avait pour objectif d'atténuer les disparités salariales. Donc il s'agissait d'uniformiser la gestion des rémunérations des entreprises.

Nonobstant le système, étant centralisé, s'avérait rigide. En effet, les salaires étaient fixés par l'Etat et imposés à l'employeur. Ce dernier n'avait aucun espace d'initiative en matière de réglementation des rémunérations.

Ces limites constatées ont été perçues lors de la mise en place d'une nouvelle législation du travail dans le cadre des réformes économiques des années 88.

En effet, la loi 90-11 régissant les relations de travail a été mise en place pour alléger les rigidités constatées dans l'ère du S.G.T.

Ainsi, les différents volets traités par la dite loi sont exposées dans la section suivante.

III. LA PRATIQUE DES REMUNERATIONS DANS LE CADRE DE L'AUTONOMIE DE L'ENTREPRISE

1. La vie économique de l'entreprise avant les réformes :

Avant la phase des réformes économiques, les relations de l'entreprise avec son environnement étaient régies par l'Etat. Elle était cependant contrainte par l'application des règles institutionnelles.

Ainsi, elle n'avait aucune initiative en matière de règlement intérieur. Comme elle n'était pas libre de gérer ses relations économiques. Ses transactions étaient institutionnalisées par la loi du marché public.

En matière sociale, elle n'avait pas le privilège de gérer ses ressources humaines. Elle était imposée par l'application du S.G.T et soumise à la gestion socialiste des entreprises.

2. L'autonomie de l'entreprise :

Les réformes économiques avaient pour but de restituer à l'entreprise publique son identité, sa culture..... En fait, il s'agit d'alléger les pressions subies par l'intervention exagérée de l'Etat dans la gestion des entreprises.

Dans ce cadre, l'espace d'autonomie permet d'adapter les entreprises avec l'organisation de travail, la culture.....mises en place. Ainsi, des concepts tels que : négociation, liquidation,...prennent place dans un tel contexte. L'entreprise jouit enfin d'un confort professionnel en matière de gestion.

Les transformations sociales, économiques, juridiques.....dans le cadre de l'autonomie des entreprises seront présentées dans les paragraphes qui suivent.

3. La nouvelle législation du travail :

Le volet juridique a connu des abrogations en matière des relations sociales. Dans ce cadre, les changements introduits par la loi 90-11 dans la réglementation des relations de travail seront présentés. On cite à titre d'exemple :

- Les lois relatives au droit de grève.
- Les lois relatives au droit syndical.
- Les lois relatives au règlement des conflits individuels.
- Les lois relatives à l'inspection du travail.

Ces promulgations ont contribué à l'assouplissement des relations de travail d'une manière générale. Ainsi, on marque le passage d'une gestion institutionnelle régie par l'Etat à une gestion contractuelle.

Cependant la négociation des conventions collectives devient l'outil privilégié dans la gestion des relations de travail.

Un élément crucial est à signaler : l'Etat n'a plus les prorogatives d'intervention totale dans les relations de travail. Ainsi, avec l'introduction de la négociation, les salariés ont enfin, l'avantage d'exprimer leurs attentes.

Le développement de nouvelles formes de travail nécessite un climat social et convivial. Ainsi, une communication ascendante, descendante et coopérative facilite la réalisation des objectifs poursuivis.

Les principaux points de la nouvelle réglementation s'articulent autour de trois axes, soit le désengagement de l'Etat, la liberté d'expression des employeurs et des salariés et enfin la gestion contractuelle de la main-d'œuvre.

a) Le désengagement de l'Etat :

L'Etat, en tant que premier employeur, n'a plus les prorogatives de prendre en charge les affaires de l'entreprise.

En effet, la négociation rendue nécessaire par la loi 90-11 atténue son intervention. Elle permet cependant une flexibilisation des relations de travail. Ainsi, on entend parler de négociations de conventions collectives. Ce concept n'était pas opérationnel dans le cadre du Statut Général du Travailleur.

b) La libre expression des employeurs et des salariés :

En fait, la nouvelle législation offre la possibilité de négocier les objectifs librement. C'est ainsi, que des organisations syndicales sont destinées à défendre les intérêts tantôt des employés tantôt des employeurs.

En fait, il s'agit d'une véritable innovation en matière de relations sociales.

c) La gestion contractuelle de la main d'œuvre :

Le passage d'une gestion institutionnelle à une gestion contractuelle est marqué par le souci des entreprises de flexibiliser et donc d'ajuster ses relations de travail, selon les spécificités de chacune d'elle.

Il ne s'agit plus de suivre un règlement ou un régime commun. Du moins, la notion d'imposition perd sa place dans le nouveau contexte.

En matière juridique, on note une variation des formes de contrats de travail. Les entreprises, étant soucieuses de maîtriser leur coût de revient, recourent à de multiples types de flexibilité. Le dessein est de maximiser les profits et être ainsi compétitives.

4. Le statut général du travailleur et l'autonomie des entreprises :

a) La législation du travail :

La nouvelle législation du travail se caractérise par :

- La substitution des conventions d'entreprise et de branche aux statuts types et des statuts particuliers.
- L'enrichissement des dispositions relatives à la relation de travail. Etant à des durées indéterminées, elles peuvent être à des durées déterminées. La relation de travail peut être également développée sous d'autres formes ; travail à domicile, à temps partiel.....

b) La politique des rémunérations :

L'autonomie a permis aux entreprises de prendre l'initiative en matière de rémunération. Elle ne se trouve plus obligée de suivre la méthode nationale unique de classification des postes.

Etant liée à une convention collective, le système de classification des postes est à débureaucratiser et à assouplir. Dans ce sens, il doit s'adapter aux diverses situations.

Le but étant de valoriser l'effort fourni sans aucune pression institutionnelle. Ainsi une mobilisation des salariés est nécessaire dans un souci d'équité.

Dans ce sens, la performance est le critère déterminant de fixation des salaires. Il s'agit donc de valoriser les plus méritants. Cette logique s'inscrit dans le cadre de la réduction du coût de production et dont la maîtrise de la masse salariale devient impérative.

A ce stade, on note le suivi de certains ratios qui peuvent servir dans la prise de décision. Il s'agit alors de rechercher une certaine efficacité dans le cadre des moyens financiers dont dispose l'entreprise.

En matière de classification, il s'agit de donner à l'entreprise un espace d'initiative dans la cotation des postes de travail et en conséquence également aux salaires. L'entreprise a l'avantage de pondérer des critères spécifiques à son organisation et à sa culture. Nonobstant un critère commun est à appliquer : la qualification.

Dans ce cadre, toutes les entreprises qui appartiennent au même secteur doivent avoir des valeurs communes dans la qualification aux postes de travail. Les autres postes spécifiques à l'entreprise reviennent à la décision de cette dernière, et ce, par voie de négociation collective.

Les postes de travail sont classés par l'organisme employeur par référence aux règles et aux critères définis par une méthode nationale de classification et aux niveaux des postes types fixés par une échelle nationale de référence portant classification nationale des postes types de travail. Les règles et les critères de la méthode nationale de classification sont adaptés par la convention de branche aux spécificités de l'entreprise.

Le Statut Général du Travailleur dans le cadre de l'autonomie des entreprises donne la possibilité d'ajuster les critères selon les spécificités de chaque organisation. Les entreprises étaient privées de cet avantage dans le cadre du système centralisé du Statut Général du Travailleur. Le nombre de catégories, la répartition des postes à l'intérieur de ces catégories ainsi que les conditions aux postes types à une catégorie donnée sont définis par la convention de branche.

Avant les réformes économiques, la répartition des postes ainsi que les conditions d'accès aux postes types, étaient définies par le statut type du secteur d'activité. Quand on parle de salaire on revient toujours à la notion de poste de travail. Pour ces derniers, la méthode nationale de classification est une référence pour toutes les entreprises. Les autres critères sont laissés à la portée des branches.

La détermination des niveaux minima et maxima et l'éventail des salaires sont liés aux objectifs économiques des entreprises. La nouveauté réside dans l'introduction d'un élément incitatif institué par voie réglementaire.

c) La constitution de la nouvelle politique des rémunérations :

La politique des rémunérations, dans le cadre de l'autonomie des entreprises, nous conduit à signaler que désormais la rémunération globale comprend plusieurs éléments, dont la majorité est laissée pour l'appréciation de l'entreprise, à savoir :

- **Le salaire de base :** il résulte de la classification professionnelle de l'entreprise.
- **Les indemnités :** Elles sont de natures différentes. On peut citer à titre d'exemple : les indemnités d'ancienneté, des heures supplémentaires, le travail posté, de nuisance, d'astreinte et l'indemnité de zone.
- **Les primes liées à la productivité et aux résultats de travail :** Il s'agit d'un mécanisme de stimulation qui consiste à récompenser l'effort des salariés.

Ces trois éléments sont constitués d'une manière générale :

- D'une partie fixe. Il s'agit du salaire de base et des indemnités liées aux conditions de travail.
- D'une partie variable. Il s'agit des primes de productivité et de résultats

La loi 90-11 liée aux relations de travail propose une certaine flexibilité quant à la fixation des rémunérations.

Dans ce cadre, cette nouvelle réglementation assurent aux entreprises un certain espace d'initiative en matière de gestion de main d'œuvre et dont les rémunérations constituent un levier important.

La nouvelle législation met en oeuvre le mode de gestion. Cependant, il est basé sur le principe de la contractualisation des relations de travail ; le travail à durée déterminée, travail à temps partiel... C'est dans ce cadre que la gestion de la main d'œuvre requiert un caractère flexible.

La négociation des salaires permise par la dite loi prend en considération les critères économiques dans la fixation et l'évolution des salaires. Cependant, l'entreprise a le privilège de sélectionner les critères de classification des postes de travail, et ce, par voie de négociation collective.

CONCLUSION

La tendance à l'individualisation des salaires reste prépondérante et change les rapports salariaux dans la mesure où le salarié a tendance à négocier sa rémunération. Les évolutions théoriques des modèles de gestion des ressources humaines, de développement et de régulations sociales témoignent de la nécessité de réadapter les logiques managériales basées sur le refus de l'universalisme et de les orienter vers le principe de la contingence.

L'étude des transformations institutionnelles en Algérie, les changements structurels imposant une révision des pratiques la gestion des relations de travail s'avèrent impératives et caractérisent une phase de passage d'une économie planifiée à une économie de marché.

Dans la nouvelle réglementation, le législateur offre aux entreprises les moyens d'une flexibilité à la fois juridique et organisationnelle, des mesures facilitant les activités de contrôle, en réhabilitant les contrats de travail atypiques. La flexibilité de l'emploi constitue une condition sine qua non de performance organisationnelle.

Cette autonomisation de l'entreprise fait ressortir la nécessité de disposer de mécanismes et d'instruments de contrôle et d'autocontrôle. Autrement dit, l'audit et le système de contrôle interne.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Les développements de la première partie nous ont permis de clarifier deux volets essentiels :

Le premier volet qui part d'une analyse de la littérature relative au domaine de l'audit des salaires met en exergue un ensemble de concepts qui lui sont rattachés. A savoir l'audit social, l'audit global et contrôle interne.

Il devenait possible par la suite de positionner l'audit des salaires par rapport à l'ensemble des processus de l'audit social, qui constitue de par ses modalités opératoires, une composante essentielle de l'audit globale.

La finalité de ce dernier demeure toujours l'émission d'une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la conformité des informations issues d'un système préétabli par l'entreprise appelé système de contrôle interne, mais qui traite cette fois ci des informations de natures sociale et économique (les salaires).

Il ressort ainsi que l'approche de l'audit des salaires ne s'éloigne pas de la démarche de l'audit globale quant aux fondements et objectifs qui lui sont assignés.

En outre l'analyse de l'audit des salaires, d'un point de vue pratique, met en évidence la complexité de son exercice. Cette complexité est due principalement à la difficulté de transposer des outils d'évaluation des informations à caractère social qui est fortement règlementés et contingents.

Le second volet de cette partie avait pour objet, d'un coté, l'appréhension des salaires à travers une grille théorique managériale et, d'un autre coté, l'évolution de ce dernier dans le contexte algérien.

Les changements qui se sont intervenus au niveau de la réglementation, de la propriété et des relations institutionnelles au sein de l'entreprise ont eu des impacts considérables les formes de négociations, la nature des relations de travail et la composition et la formation des salaires.

Partant de l'importance accordée aux salaires, aussi bien d'un point de vue social qu'économique, l'audit des salaires devient, pour le cas des entreprises algériennes, un instrument essentiel destiné à la maîtrise des coûts salariaux et du climat social et ce, afin d'atteindre une finalité primordiale qui est la performance .

De ce qui précède, nous tenterons, dans la seconde partie, de cerner le processus d'audit des salaires dans un cas concret d'entreprise en l'occurrence, UNILEVER Algérie.

DEUXIEME PARTIE

Audit Des Salaires Une Approche Empirique

Cas : SPA UNILEVER Algérie

INTRODUCTION

A la lumière des développements de la première partie, nous assignons à la partie empirique, l'objectif de mettre en exergue, d'une part, le cadre organisationnel dans lequel est opérée la pratique de la paie.

Ce cadre sera appréhendé par l'analyse de la procédure formelle régissant l'établissement de la paie de plusieurs catégories de salariés et d'autre part de procéder à la confrontation de cette procédure avec les pratiques réelles.

Cette démarche qui est inscrite dans une logique d'audit devra déterminer les écarts pouvant s'y produire et les causes de leur existence. Ainsi cette partie est scindée en deux chapitres.

Nous laissons au premier chapitre le soin de faire la présentation de l'entreprise qui a fait l'objet de l'enquête, et d'exposer la procédure formelle de la paie existante.

Dans le second chapitre il sera question d'adapter une démarche d'audit adéquat aux spécificités de l'entreprise objet de notre enquête, et de décrire les bases sur lesquelles nous avons élaboré notre questionnaire. Ce dernier a servi à recueillir les données qui, après traitement et analyse, devront nous permettre d'émettre une appréciation du système de contrôle interne concernant le volet de la paie et d'émettre une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la conformité des informations.

CHAPITRE -I-

Description de l'entreprise

I. HISTORIQUE D'UNILEVER MONDE

Afin de mieux positionner l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude, UNILEVER Algérie. Il importe de citer quelques dates significatives de l'entreprise mère à la quelle elle appartient (UNILEVER).

1885 : l'entreprise Lever Brothers est fondée par Mr. William Hesketh Lever.

1917 : Lever se diversifie avec de l'Agro-alimentaire.

1927 : Margarine Unie est formé par la fusion entre *Jurgen et Van Den Bergh*

1920 : Une association est créée avec la compagnie de Thé de Mr. Thomas Lipton.

1929 : Unilever est formé par la fusion de la compagnie Hollandaise de margarine *Margarine Unie* et les fabricants Anglais de savon *Lever Brothers*.

1930 : Les savons et huiles comestibles comptent pour 90% du business.

1940/50 : D'énormes investissements on été faits dans le domaine des nouvelles Technologies et dans le domaine de la Recherche.

1970 : Extension aux domaines de la Chimie et de l'Emballage.

1980 : Acquisition de Faberge/Elizabeth Arden & du parfum Calvin Klein.

1980 : 60% du business est représenté par de l'Agro-alimentaire surgelé, de la Crème glacée, Soupe, Thé et Produits d'Entretien Corporels.

1987 : Acquisition au USA de Chesebrough/Pond's.

1990 : Les anciens business, incluant les compagnies d'emballages, les intérêts de l'agrobusiness et les spécialités chimiques sont vendus.

1999 : Acquisition de Amora/Maille.

2000 : Acquisition de Slim fast, Ben & Jerry's and Bestfoods.

2000 : La compagnie est restructurée pour refléter la séparation entre Unilever Bestfoods (Alimentaire) et Home and Personal Care divisions (Entretiens Domestiques et Corporels)

II. INDICATEURS FINANCIER UNILEVER

K euro

Désignation	2005	2006
Chiffre d'affaire	38 566 000	39 672 000
Résultat d'exploitation	4 239 000	5 314 000
Résultat net	2 941 000	3 975 000

III. PRINCIPAUX COMMENTAIRES POUR L'ANNEE 2006

- Croissance des ventes de 3.1% avec amélioration régulière durant l'année.
- Dividendes par action en augmentation de 37% dont 22% proviennent des opérations habituelles.
- Augmentation des dépenses publicitaires de 500 millions d'Euro.
- Marge Brute de 13,40 %.

Aujourd'hui, Unilever emploie 223 000 personnes dans 100 pays à travers le monde, et soutient le travail de plusieurs distributeurs, sous-traitants et fournisseurs.

IV. LES MISSIONS D'UNILEVER

“Unilever’s mission is to add vitality to life. We meet everyday needs for nutrition, hygiene, and personal care with brands that help people feel good, look good and get more out of life.”

La mission d'Unilever est de rajouter de la vitalité dans la vie D'être source au quotidien de nutrition, d'hygiène, de produit personnel avec des marques qui aident à se sentir bien, paraître mieux et profitez de la vie

V. LES PRODUITS D'UNILEVER

Avec plus de 400 marques, 14 catégories en passant par les foyers, les soins personnels et les produits alimentaires. L'entreprise augmente constamment l'effectif de ces marques pour fournir des expériences plus intenses et plus enrichissantes en produits

L'entreprise investis 1milliard d'euro chaque année dans la Recherche et le Développement, et dispose de cinq laboratoires à travers le monde qui explorent les nouvelles idées et techniques pour développer ses produits dont voici les principaux :

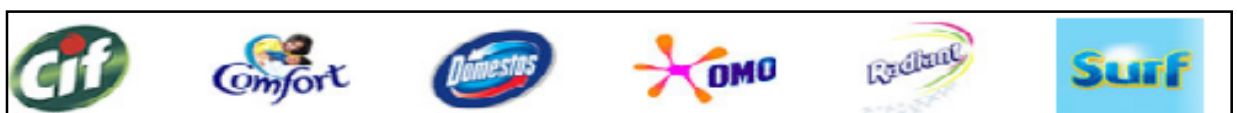
1. CUISINE & ALIMENTATION



2. BEAUTE & STYLE



3. AUTOUR DE LA MAISON



VI. HISTORIQUE D'UNILEVER ALGÉRIE

1954 : OMO lancé en Algérie à partir de la France.

1958 : Production d'OMO local – Leader du Marché.

1968 : Les biens d'Unilever ont été nationalisés – Unilever quitte l'Algérie.

Depuis 1990 : Libéralisation des investissements en Algérie.

UNILEVER Algérie a développé un business d'export à partir de «Distributeurs» locaux.

Chiffre d'affaire en 2000: 20 Million d'euro.

Part de marché : Signal 70%, Déodorants 55%, PW 20%.

1999 : Unilever a raté la privatisation d'une partie de l'E.N.A.D. en faveur de Henkel.

2001 : Scénario de pénétration alternative en progrès avec Greenfield opérations en HPC & Foods avec un partenaire privé local.

Forme de partenariat : Joint venture

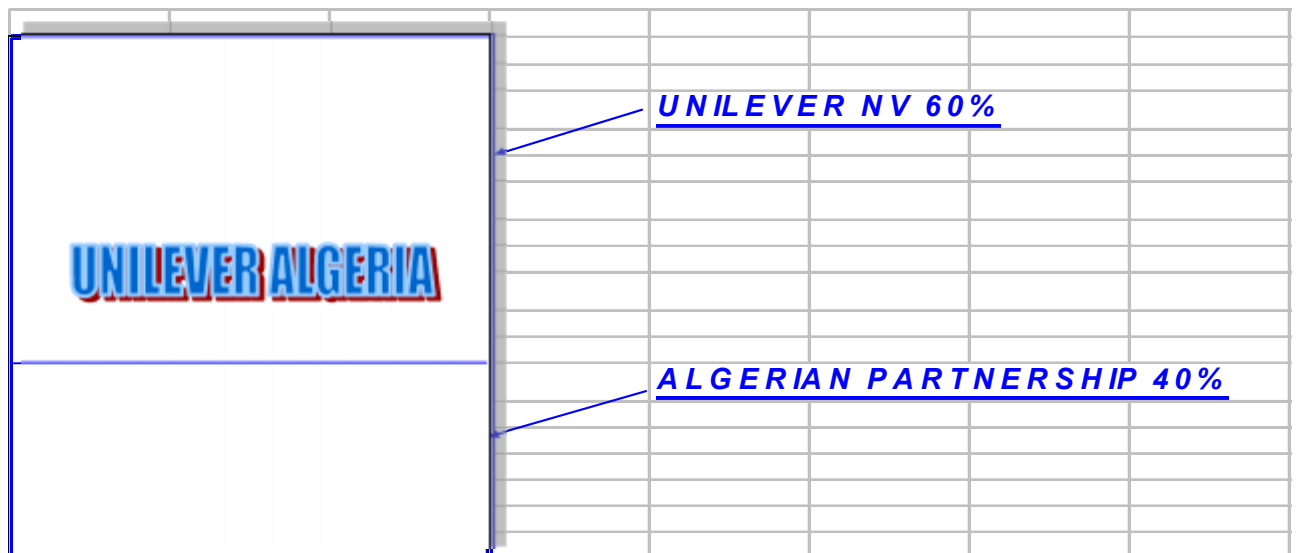
Investissement d'environ 25 Million d'euro.

Les opérations ont commencé début 2002.

Aujourd'hui l'entreprise emploie directement plus de 450 personnes avec 5 expatriés.

Les marques lancées avec succès sont : Omo, Sunsilk, Dove, Lux, Signal, Rexona, Axe, Knorr, Amora, Alsa & Lipton.

VII. STRUCTURE DES ASSOCIES D'UNILEVER ALGERIE



VIII. PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT D'UNILEVER ALGERIE

- Formation de la compagnie → Février 2002
- Empaquetage temporaire d'OMO → Juin 2002
- Sétif (branche interne) → Septembre 2002
- Connexion aux e-mails → Septembre 2002
- Part de marché d'OMO de 25% → Décembre 2002
- 98% OMO est distribué → Février 2003
- Fabrication locale d'OMO → Mai 2003
- Production locale de Sunsilk → Novembre 2003
- Production locale de Signal → Février 2004
- Management du distributeur → Avril 2004
- Médaille de Bronze: "Path to growth" → Février 2004
- Implémentation de TPM (maintenance productive totale) → Août 2005
- Certification ISO 14001/2004 & 9001/2000 → Juillet 2006

IX. LOCALISATION DU SITE D'UNILEVER ALGERIE

La superficie du site sise à HASSI AMEUR est de 27 569 m² qui se décompose comme suit :

- Superficie Bâtiments 10100 m²
- Superficie Magasins produits 5210 m²

Produits fabriqués : soins personnel et domestique.

- Capacité: 168 t/jour NSD, 18 t/jour Shampoing & 2 t/jour Dentifrice
- Volume 2006 : 43.576 t NSD, 1360 t Shampoing & 203 t Dentifrice

Organisation du travail:

- NSD : 05 jours par semaine à raison de 03 équipes par jour
- PP : 05 jours par semaine à raison de 02 équipes par jour
- Administration : 05 jours par semaine à raison d'une équipe par jour

Nombre de produits (produits finis locaux) : 29

Produits importés: Dove, Sunsilk, Lux, Rexona, Axe, Knorr, Amora, Alsa, Lipton....

Nombre de Matières Premières : 9 % locales et 91 % importées.

Nombre d'Articles de conditionnement : 68 % locaux et 32 % importés

X. LES INDICATEURS FINANCIERS

Désignation	2003	2004	2005	2006
Chiffres d'affaires	20 107	49 666	55 918	64 567
Résultat annuel	- 5 309	- 2 527	1 627	5 829
Besoin en fond de roulement	7 905	11 055	14 882	12 187
Dépenses d'investissements	12 667	8 009	1 647	1 357
T.A.P.	281	695	783	904
T.V.A.	0	0	2 198	2 826
Droits de douane	3 540	8 497	5 831	4 183
Précompte	81	137	158	115

XI. LES RESSOURCES HUMAINES A UNILEVER ALGÉRIE

Désignation	2003	2004	2005	2006
Cadre	27	26	32	33
Employés	260	615	449	457
Total	287	641	481	490
Masse Salariale	1 090	2 707	3 321	3 828
V.F	22	57	47	27
IRG	122	372	474	602
CNAS	198	682	860	1 003

Unilever Algérie Problèmes Clés : Le Groupe de Protection des Marques Algérien

Le Groupe de Protection des Marques Algérien (GPMA) est une coalition entre investisseurs étrangers luttant contre la contrefaçon et le commerce illicite. Les membres de l'GPMA perdent plus de 7 milliards DZD par an.

Les membres, pour la plupart, sont britanniques étant donné que ce groupe a été constitué par le biais du bureau du commerce extérieur (FCO), Unilever et BAT.

Unilever perd plus de 500 millions de Dinars par an : Une action dans le court terme doit être prise par les autorités locales. Le GPMA sera officiellement opérationnel début 2007 : un événement important est prévu en janvier 2007 (d'après le directeur général).

Groupe de Protection des Marques Algérien : Résultats & Attentes

Impact positif du G.P.M.A. : Le Royaume Uni soutient le gouvernement algérien dans ses efforts pour rendre le marché algérien plus sûr pour les investissements britanniques.

Le G.P.M.A. mènera ces principaux projets avec les administrations locales en 2007 en Algérie :

- Campagnes de sensibilisation des consommateurs,
- Réformes législatives,
- Conférences avec les Douanes et la Direction Générale du Contrôle de la Qualité et de la Répression des Fraudes.

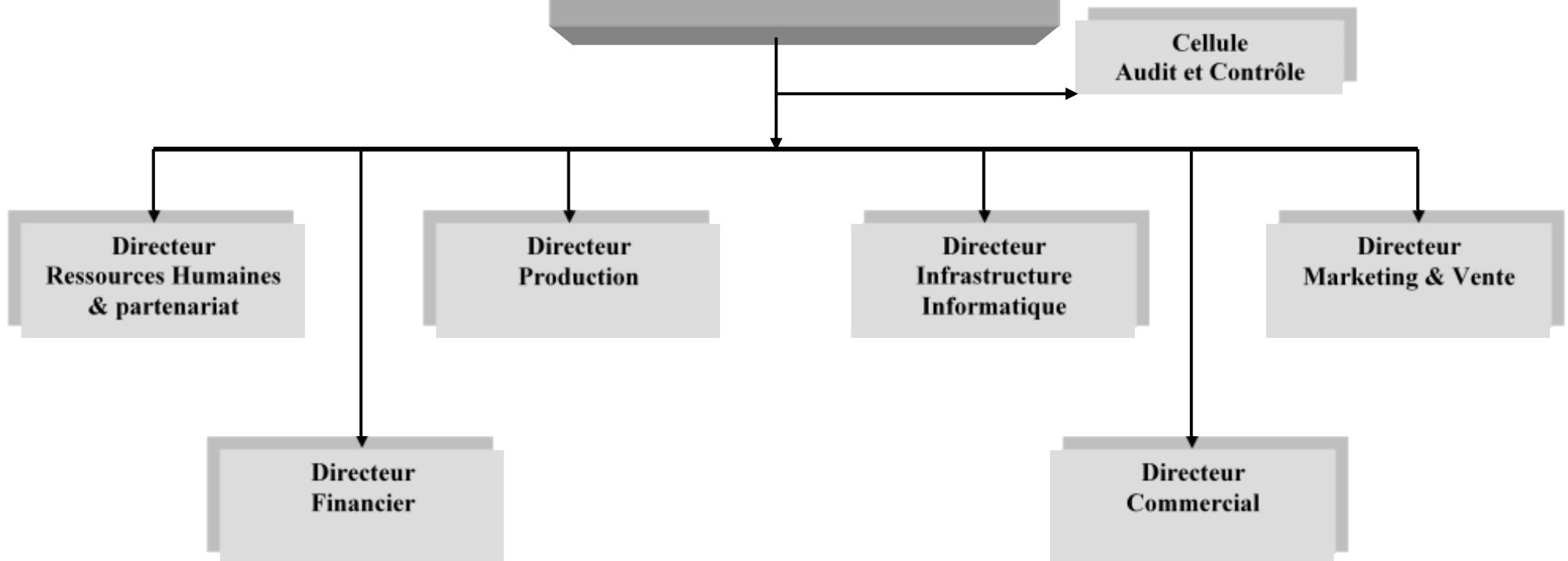
Le Royaume Uni, Unilever Algérie et le GPMA doivent continuer à promouvoir leur coopération pour bien contrôler le marché algérien.

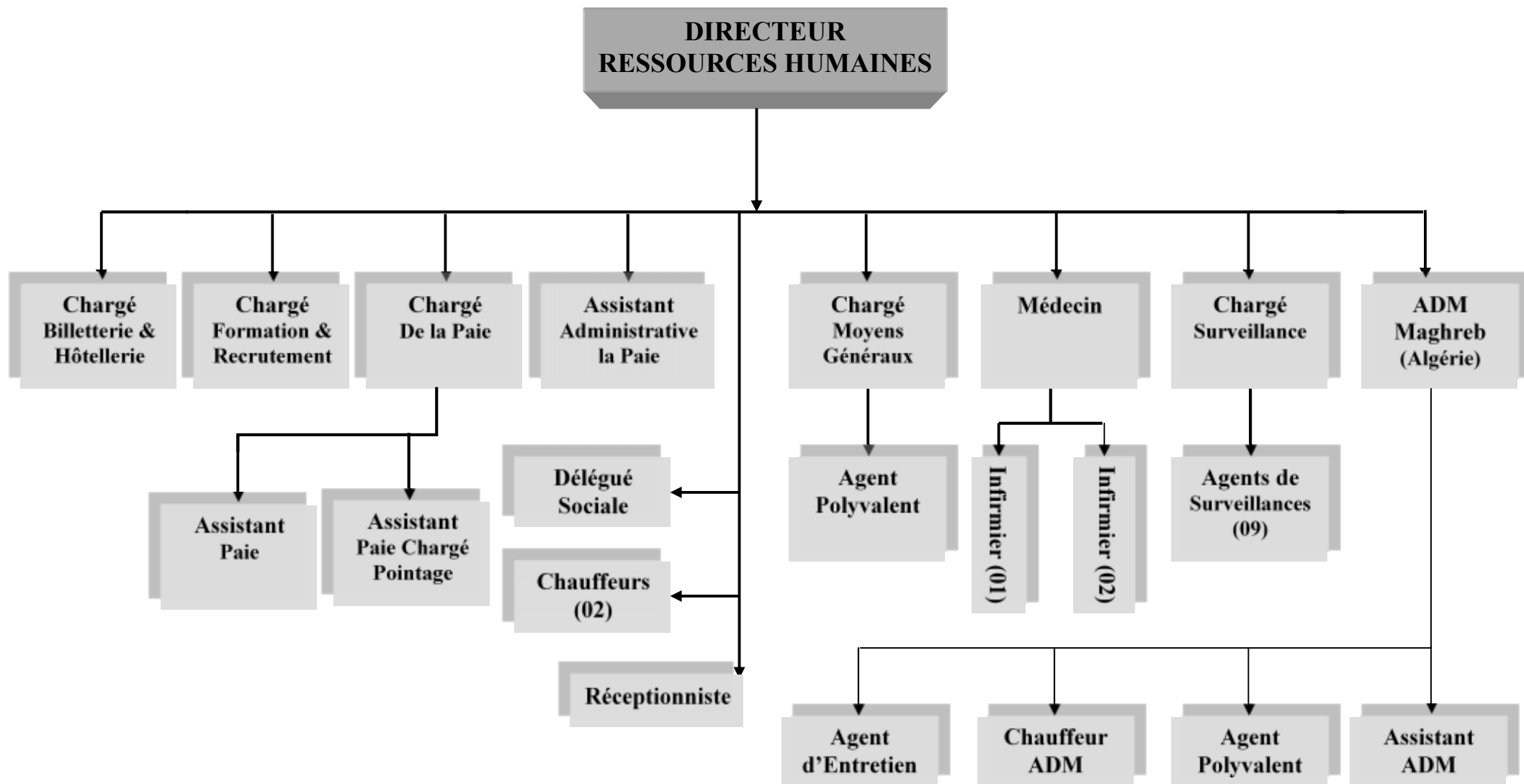
XII. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE :

Il faut rappeler que notre thème de recherche porte sur l'audit des salaires, qui est pris en charge dans l'entreprise par un organe directement rattaché à la direction générale appelé cellule d'audit et contrôle. Dans le processus d'audit des salaires, cette cellule a pour principale interface la direction des ressources humaines dont la structure est schématisée dans les organigrammes qui vont suivre :

UNILEVER ALGERIE

DIRECTEUR GENERAL





L'objet de cette section est de mettre en relief la procédure (formelle) qui régie la paie. Nous aborderons dans un premier temps les politiques de l'entreprise en matière de ressources humaines. Ces politiques devront nous enseigner sur les principes et les règles qui fondent les pratiques de rémunération, d'emploi et de conditions de travail. En second temps, il sera question de cerner les modalités opératoires qui règlent le processus d'établissement de la paie à UNILEVER Algérie.

Il ressort ainsi que la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, constitue la législation de base du droit de travail en Algérie. La législation du travail est fondée sur un certain nombre de principes notamment ceux ci : “ *à travail égal, salaire égal*” et “*à chacun selon son travail*”.

Par ailleurs, la loi doit permettre l'organisation des relations de travail, et la création des conditions favorisant une évolution harmonieuse du monde de travail, un accroissement de l'efficacité, une rentabilité du secteur productif et du travail d'une manière générale.

Sa principale innovation est relative au salaire, domaine auquel il est consacré pas moins de 20 articles et textes de loi.

Cette dernière définit les éléments du salaire et prévoit un certain nombre de dispositions pour parvenir, progressivement à une double finalité, l'harmonisation des salaires entre les différents secteurs et la mise en œuvre de mécanismes de fixation des salaires.

I. PRINCIPES DE BASE DE LA PROCEDURE DE LA PAIE

I.1. Objectif du recueil des procédures de la paie :

Le présent recueil de procédures de la paie a pour but de présenter et expliquer les principes et le fonctionnement des procédures de gestion de la paie en vigueur. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire que les utilisateurs de ces procédures observent les recommandations suivantes :

- ☞ Respect et application scrupuleuse de ces procédures,
- ☞ Les modifications relèvent de la stricte prérogative du directeur général de l'entreprise,
- ☞ Le présent recueil est la propriété exclusive de l'entreprise UNILEVER Algérie,

I.2. Politique de l'entreprise en matière de ressources humaines :

a) Politique de gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines ne peut être réduite à un ensemble de techniques et de procédures, elle est d'abord une attitude d'esprit et des choix politiques sur lesquels est bâti un consensus général.

Les politiques sont autant de repères, de guides permettant aux gestionnaires, qui ont la charge de gérer la ressource humaine de l'entreprise chacun à son niveau, d'exercer leurs missions avec un référentiel cohérent et clair.

b) Politique d'emploi :

Le niveau des effectifs en face avec le niveau de l'activité de l'entreprise doit garantir une utilisation rationnelle de la ressource humaine, planifier les effectifs permet à l'entreprise de s'ajuster aux différentes phases de la production.

Cette planification permet de déterminer, également, les catégories de personnes qui doivent intervenir, en donnant naissance à un "Etat prévisionnel des effectifs" ou "planning des effectifs", qui est un tableau qui regroupe l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

c) Politique de recrutement :

Elle doit privilégier la promotion interne. Le pourvoi des postes doit être assuré, dans la mesure du possible, par mutation ou promotion des agents pour les amener à occuper d'autres fonctions impliquant des responsabilités plus importantes

L'état prévisionnel des effectifs permet de faciliter l'action de recrutement et la gestion courante du personnel à travers notamment :

- ☞ questionnaire de sélection et test pratique
- ☞ contrat de travail
- ☞ déclarations sociales
- ☞ constitution du dossier administratif
- ☞ établissement de la paie
- ☞ préparation de la paie
- ☞ vérification de la paie après tirage

Le dossier administratif des travailleurs ne peut être transmis que par voie administrative il ne peut, en aucun cas, être remis en main propre à l'intéressé ni au chef de l'unité.

Dans le cadre de la mise à jour des dossiers, tout événement personnel, familial, (naissance, mariage) doit obligatoirement être justifié par le travailleur qui est tenu de fournir, dans les meilleurs délais, le document afférent à sa nouvelle situation individuelle.

d) Politique d'amélioration des conditions de travail :

Elle doit avoir pour objectif l'amélioration continue des conditions dans lesquelles les agents exercent leurs fonctions.

La surveillance permanente des conditions de travail doit être prise en charge par l'entreprise :

- Le suivi de l'état de santé des salariés ainsi que leurs adaptation sur le plan médical au poste de travail qu'ils occupent ;

- La prévention des risques et la recherche de la sécurité maximale sur les lieux de travail ;

- La formation et l'information du personnel d'une manière générale sur les risques professionnels.

Cette politique doit permettre de réduire les accidents de travail et les maladies professionnelles et leurs conséquences préjudiciables à l'entreprise.

e) Politique sociale :

Dans l'objectif de développement de la ressource humaine, les liaisons pouvant exister entre la fonction personnelle et la fonction sociale sont nombreuses et complexes.

Elle doit faire l'objet d'une analyse attentive, approfondie dont l'objet est d'assurer une réelle complémentarité dans les programmes de travail et de développement des deux fonctions.

La réglementation algérienne en matière de droit du travail vise à une homogénéisation entre les conditions générales d'emploi (rémunération, durée du travail,...etc.) et le régime social (retraite, sécurité sociale, chômage,...etc.). Il est important d'intégrer le système des œuvres sociales dans l'entreprise.

f) Politique de rémunération :

Elle doit avoir pour objectif de rémunérer les salariés sur la base de l'équité, à savoir, que toute distribution de salaire est la contre partie du travail des agents.

Elle doit également viser la maîtrise du processus d'attribution des primes de rendement (collectif, individuel et de participation aux résultats) pour stimuler les travailleurs, les motiver et les inciter à produire davantage.

II. LA REMUNERATION

1. Le pointage :

Après avoir recruté les candidats et saisi leurs fiches de recrutement, ces dernières doivent être transmises au service du personnel afin d'établir des cartes de pointage. La période de pointage, à UNILEVER Algérie, s'applique à compter du 16 du mois au 15 du mois suivant.

1.1 L'état d'émargement :

Le pointage est effectué quotidiennement par chaque employé, provisoirement sous forme d'un état d'émargement.

Les responsables des unités de production veillent à la bonne application du système de pointage réparti en 03 trois plages d'horaires de pointage :

- ☞ 05h00 à 13h00
- ☞ 13h00 à 21h00
- ☞ 21h00 à 05h00

Les responsables chargés du suivi du pointage, collectent quotidiennement les états d'émargement de toutes les équipes afin de les contrôler et interroger ou demander des explications aux salariés qui se sont absentés ou sont arrivés en retard.

Un état hebdomadaire de pointage est établi sur la base de celui des émargements.

1.2 Relevé des heures de travail effectuées :

Un état mensuel nommé « relevé des heures de travail effectuées » est établi chaque fin de mois. La paie est calculée sur la base du nombre d'heures travaillées.

A partir du relevé récapitulatif des heures travaillées durant le mois, on procède au rapprochement entre l'état d'émargement et le mouvement quotidien du personnel établi par chaque chef d'équipe.

1.3 Relevé des heures supplémentaires :

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

Les heures supplémentaires sont majorées à 50 %, 75 % et à 100 % du taux horaire. A noter que le nombre d'heures de travail durant toute la journée ne doit en aucun cas dépasser 12h conformément à la loi.

2. Organisation de la paie :

2.1. Type de paie :

Il existe quatre (04) types de paie à UNILEVER Algérie :

1. la paie des cadres,
2. la paie des non cadres,
3. la paie des temporaires,
4. la paie des expatriés,

2.2. Types de calcul :

La paie est calculée en deux étapes :

a) Calcul mensuel de la paie de l'employé :

- Calcul de nombre de jours et heures de travail,
- Calcul de nombre de jours et heures d'absences,
- Calcul des heures supplémentaires à 50 %, 75 % et 100 %,
- Calcul de la prime de poste, la prime de panier et autres primes,
- Calcul de l'indemnité du congé payé et autres indemnités,
- Calcul de l'IRG,
- Calcul et gestion des retenues :
 - Sécurité sociale 9 %,
 - Prêts,
 - Avances sur salaires,

b) Calcul mensuel de la paie de l'employeur :

- Calcul des charges patronales 26 %,
- Calcul du versement forfaitaire 01 %,

3. Les éléments de la paie :

Il existe deux (02) types d'éléments : Fixe et Variable.

3.1. Les éléments fixes :

Ce sont des éléments de base permanents tels que :

- état civil de l'employé,
- fonction,
- salaire de base,
- primes fixes telles que l'ancienneté,
- les retenues fixes telles que la charge parafiscale (sécurité sociale), versement forfaitaire,

3.2. Les éléments variables :

Ce sont des éléments reconductibles dépendant d'autres données de base telles que :

- nombre de jours de travail,
- nombre d'heures effectuées,
- prime de panier,
- prime de poste,
- retenus IRG (impôts),

Après avoir cerner l'organisation de la paie dans cette entreprise, il importe à présent de s'intéresser au cadre réglementaire qui régit l'établissement de la paie.

4. Principes généraux du salaire :

Le salaire constitue la contrepartie du travail fourni par un travailleur en accomplissant des tâches inhérentes au poste de travail qu'il occupe.

Conformément à la loi et en application du principe « à chacun selon son travail » le travailleur ne peut percevoir un salaire que s'il est affecté à un poste de travail et qu'il accomplit effectivement les tâches inhérentes à ce poste.

Le salaire est exprimé en des termes exclusivement monétaires, son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

Le salaire est versé, à chaque travailleur, régulièrement tous les mois et à terme échu, toutefois pour certaines catégories de personnel notamment les agents recrutés temporairement pour des périodes inférieures à un mois, le salaire est payé au terme de la relation de travail avec l'entreprise.

Le montant du salaire ainsi que tous les éléments qui le composent figurent nommément sur la fiche de paie. Cependant, outre son salaire, le travailleur bénéficie des œuvres sociales et de la protection sociale (sécurité sociale, retraite, indemnités familiales, etc...).

Le salaire est par ailleurs limité par un seuil minimal appelé Salaire national minimum garanti (S.N.M.G) .Le salaire national minimum garanti, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur. Le SNMG correspond au montant de la catégorie ou section la plus basse fixée par la grille nationale des salaires.

5. Les éléments de rémunération :

5.1. Paramètres généraux :

En contre partie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération. Il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats atteints et versés en termes exclusivement monétaires. Les éléments de cette rémunération sont définis comme suit :

a) Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle d'UNILEVER Algérie, c'est-à-dire, le salaire de base de référence qui correspond à la grille de salaires d'UNILEVER Algérie.

b) Les indemnités, versées en raison de sujétions particulières.

c) Les primes et indemnités, liées respectivement au mérite et à l'ancienneté du travailleur,

d) Les primes, liées aux performances des travailleurs et de l'entreprise, aux résultats du travail et à la participation aux résultats financiers de l'entreprise.

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

5.2. Salaire de base et salaire de poste :

La rémunération du travail est constituée par la somme d'un premier élément complémentaire dénommé « salaire de poste ». Il est composé des éléments suivants :

- Le salaire de base qui correspond à un travail répondant aux normes du poste de travail et l'indemnité de nuisance s'il y a lieu. Les nuisances, afférentes à un poste de travail, sont prises en compte par la méthode nationale de classification des postes dans la cotation du poste.
- L'indemnité de travail posté qui est attribuée lorsque le régime de travail comporte des contraintes inhérentes au régime de quart,
- La prime de rendement individuel, destinée à sanctionner le rendement individuel de chaque travailleur de l'entreprise.
- Indemnité pour des heures supplémentaires ou indemnité forfaitaire pour service permanent, s'il y a lieu, qui sont destinées à rémunérer les sujétions d'horaires de travail imposées par les nécessités de service.
- Indemnité d'expérience professionnelle, s'il y a lieu, qui est destinée à sanctionner l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle.

5.3. Les indemnités et les primes liées au poste de travail :

Les indemnités et les primes octroyées au personnel de UNILEVER Algérie :

a) Indemnité de travail posté (I.T.P) :

☞ Généralité

L'indemnité de travail posté a pour objet de compenser les contraintes inhérentes au régime de quart à la lumière des applications. Elle est attribuée lorsque le régime de travail comporte les inconvénients liés au :

- Recouvrement d'horaire pour la passation de consigne,
- Travail durant le jour de repos hebdomadaire,
- Travail durant le jour férié chômé et payé.

☞ Bénéficiaires

Tous travailleurs qui travaillent sous le régime « Quart ».

Types d'organisation du quart :

- Système continu en 3 x 8 :

C'est un système où le travail est effectué sans arrêt de jour comme de nuit pendant toute la semaine y compris le jour de repos hebdomadaire et le jour férié.

- Système semi continu en 3 x 8 :

C'est un système où le travail est effectué dans les mêmes conditions que le système continu mais comporte un arrêt de travail en fin de semaine, le jour de repos hebdomadaire et le jour férié.

- Système discontinu en 2 x 8 :

C'est un système où le travail est effectué pendant une partie de la journée, c'est-à-dire où les travailleurs sont répartis en deux équipes effectuant un quart le matin et un quart l'après midi avec arrêt chaque fin de semaine, jour de repos hebdomadaire et jour férié.

☞ **Montant de l'indemnité**

Le montant de l'indemnité de travail posté est lié au type d'organisation du quart suivant le barème fixé ci-dessous :

Type en quart	taux
Système continu en 3 x 8	5% pour l'équipe de jour 15% pour équipe de nuit ceci donnera une moyenne de 8.33% par mois (base jour travaillées)

☞ **Calcul de l'indemnité**

L'indemnité de travail posté est soumise au prorata du nombre de quarts effectués dans le mois

Formule de calcul de indemnité Le montant est calculé selon la formule suivante :

$$\text{INDEM TRAV POSTE} = \text{BH} \times (\text{NBRE H N} + \text{H S}) \times 8.33 \%$$

BH = base horaire

HN = heures normales

HS = heures supplémentaires

TAUX = 8.33%

☞ **Régime fiscal et social**

- **régime fiscal :**

L'indemnité de travail posté est soumise aux retenues au titre de l'impôt.

- **régime social :**

L'indemnité de travail posté est soumise à cotisation au titre de la sécurité sociale

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie

b) Indemnité de panier :

☞ Généralités

La prime de panier est une prime compensatrice de frais engagés par le personnel astreint dans le cadre de l'application de la séance continue, à prendre ses repas au niveau des structures de restauration de l'entreprise (cantines, réfectoires ...)

☞ Bénéficiaires

La prime de panier est attribuée à l'ensemble du personnel travaillant dans le cadre de la séance continue en 3 x 8.

La prime de panier où l'indemnité de remboursement des repas est attribuée au personnel travaillant dans le cadre du travail posté lorsqu'il est présent à son poste de travail pendant 6 heures continues de travail.

☞ Montant de l'indemnité

Le taux de la prime de panier est fixé à cent vingt dinars par jour (120 DA / jour)

Suppression :

La prime de panier n'est pas due dans les cas suivants :

- En cas d'absence quelle que soit la nature (congé annuel, absence pour maladie ou accident de travail, congés spéciaux, détachements pour formation, service national, absence autorisée, absence irrégulière, etc.)
- Dans le cas où le travailleur effectue moins de six heures continues de travail.

Non suppression :

L'indemnité de panier n'est pas suspendue durant le mois de ramadhan. Par ailleurs, l'entreprise Unilever Algérie garantit les repas de « ftour et shour » à son personnel sous régime « quart »

Non cumul :

L'indemnité de panier ne peut en aucun cas se cumuler avec les remboursements de frais de mission ou de frais de déplacement.

Indemnité de panier – heures supplémentaires – jours de repos – jours férié :

Il est précisé que le principe du paiement du panier pour un travail posté, effectué pendant 06 heures consécutives, s'applique aussi aux agents effectuant des heures supplémentaires. En ce qui concerne les agents effectuant le même volume horaire (06 heures continues) avec jour de repos hebdomadaire ou jour férié, il convient de leur attribuer l'indemnité de panier.

☞ Régime fiscal et social

- **Régime fiscal :**

L'indemnité de panier est soumise aux retenues au titre de l'impôt.

- **Régime social :**

L'indemnité de panier, allouée au personnel permanent ou contractuel, n'est soumise à aucune retenue au titre des cotisations de retraite, de sécurité sociale.

☞ Modalité d'attribution

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie.

c) Les heures supplémentaires

☞ Généralité

La loi 90-11 relative aux relations de travail prévoit que l'amplitude journalière de travail ne peut en aucun cas être supérieure à 12 heures de travail.

Toutefois, le recours aux heures supplémentaires peut se faire à titre exceptionnel et ce pour répondre à des nécessités absolues de service et dans le strict respect des dispositions législatives et réglementaires.

Par ailleurs l'article 31 de la loi précitée stipule : «l'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20% de ladite durée légale»

☞ **Bénéficiaires**

Bénéficient des heures supplémentaires : Le personnel des catégories **jc1** à **jc5** à l'exclusion du personnel d'administration générale

☞ **Amplitude hebdomadaire et journalière**

Le nombre d'heures supplémentaires susceptible d'être effectué par un travailleur ne peut en aucun cas, excéder seize (16) heures par semaine, soit soixante quatre (64) par mois. Par ailleurs, compte tenu des dispositions relatives à l'amplitude journalière qui ne peut excéder douze (12) heures de travail, le nombre d'heures supplémentaires ne peut dépasser deux (02) heures par jour.

☞ **Renumerotation des heures supplémentaires**

Les heures supplémentaires, effectivement accomplies, sont rémunérées comme suit :

1. Les quatre (4) premières heures supplémentaires par semaine sont majorées de 50 %.
2. Les autres heures supplémentaires sont majorées de 75 %.
3. Les heures supplémentaires de nuit en semaine, un jour chômé et payé donnent lieu à un repos compensateur d'égale durée et d'une majoration de 100 %

Il est rappelé que le recours aux heures supplémentaires ne peut excéder (64) heures par mois. Tout paiement au-delà de cette limite est strictement interdit.

Il est recommandé de veiller à ce que l'agent épuise ses droits au repos compensateur dans les meilleurs délais de sorte que soit évité le cumul des récupérations non prises, ce qui entraîne inévitablement des perturbations tant pour l'intéressé que pour l'activité du service. L'agent doit pouvoir profiter au fur et à mesure du repos compensateur auquel il ouvre droit.

☞ **Régime fiscal et social**

- **Régime fiscal :**

L'indemnité des heures supplémentaires est soumise aux retenues au titre de l'impôt

- **Régime social :**

L'indemnité pour heures supplémentaires est soumise à cotisation au titre de la sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie

d) Indemnité de commodité (I. COM) :

☞ **Généralité**

Les postes de travail, impliquant une disponibilité fréquente en dehors des journées et des horaires normaux de travail et comportant une responsabilité sur une fonction ou une activité ; Ouvre droit à une indemnité.

☞ **Bénéficiaires**

Cette indemnité est attribuée pour les chauffeurs et les coursiers appartenant au service administration générale de l'entreprise **UNILEVER ALGERIE**

☞ **Montant de l'indemnité**

Le montant de l'indemnité de commodité est un montant forfaitaire fixé à deux milles deux cents dinars algériens par mois (2200 DA/mois)

☞ **Suppression**

L'indemnité de commodité n'est pas due en cas d'absence qu'elle que soit sa nature (congé annuel, absence pour maladie, absence autorisée, irrégulière, congés spéciaux..).

☞ **Régime fiscal et social**

- **régime fiscal :**

L'indemnité de commodité est soumise à retenue au titre de l'impôt

- **régime social :**

L'indemnité de commodité n'est pas soumise à cotisation au titre de la sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie.

e) Indemnité kilométrique

☞ **Généralité**

Le travailleur, occupant un poste de travail qui nécessite l'utilisation habituelle et permanente d'un véhicule qui ne peut être mis à sa disposition par l'employeur, bénéficie, lorsqu'il utilise régulièrement son véhicule personnel dans l'exercice de sa fonction, d'une indemnité de véhicule.

☞ **Bénéficiaires**

Les utilisateurs de véhicules personnels pour les courses professionnelles.

☞ **Conditions d'attribution**

L'attribution de l'indemnité kilométrique est décidée par le directeur général de l'entreprise sur la base des critères fixés et ce, conformément à la nomenclature des postes y ouvrant droit arrêtée par la direction des ressources humaines.

Le montant de cette indemnité est décidé par le directeur général sur la base du barème conventionnel et compte tenue des éléments suivants :

- L'état du véhicule de l'agent concerné,
- La distance moyenne quotidienne à parcourir pour les besoins du service, ne peut en aucun cas être inférieure à cinq kilomètres (05 km)

☞ **Barème de l'indemnité**

Le barème de l'indemnité kilométrique est fixé comme suit

PUISSANCE DE VEHICULE	MONTANT DA/KM
4 C.V	6,65 DA /KM
5 C.V	7,00 DA /KM
6 C.V	7,20 DA/KM
7 C.V	7,40 DA/KM
8 C.V	7,75 DA/KM
9 C.V	8,35 DA/KM
10 C.V et plus	9,00 DA/KM

CALCUL=NB DE KM X Montant qui correspond à la puissance de véhicule

☞ **Dispositions Particulières**

Le travailleur bénéficiaire de l'indemnité kilométrique, doit faire-part à sa hiérarchie de toute panne survenue sur son véhicule.

Le Directeur Général est en droit de procéder à la suspension du conventionnement lorsque les conditions ayant présidé à son attribution ne sont plus réunies.

☞ **Régime fiscal et social**

- **régime fiscal :**

L'indemnité kilométrique est soumise aux retenues au titre de l'impôt.

- **régime social :**

L'indemnité kilométrique n'est soumise à aucune retenue au titre des cotisations au titre de sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie

f) Indemnité de congé annuel

☞ Généralités

Le congé annuel est destiné à permettre au travailleur de se reposer en vue d'assurer la conservation et la reconstitution de sa santé et de sa capacité de travail.

Pendant le congé annuel, la relation de travail ne peut être ni rompue ni suspendue.

Durant son congé, le travailleur ne doit se livrer à aucune activité rémunérée.

☞ Bénéficiaires

L'indemnité de congé annuel est attribuée à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise se trouvant en congé.

☞ Montant de l'indemnité

L'indemnité de congé annuel est égale au douzième de la rémunération perçue au cours de la période de référence qui s'étend du 1^{er} juillet de l'année précédente au 30 juin de l'année de l'exercice.

☞ Calcul de l'indemnité de congé annuel

L'assiette de calcul de l'indemnité de congé comprend le salaire de poste tel qu'il était défini dans (l'article 2 p .16), à savoir :

- le salaire de base (catégorie – section)
- l'indemnité d'expérience
- l'indemnité de nuisance
- l'indemnité de travail posté
- la prime ou pénalité de rendement individuel
- l'indemnité de service permanent/ pour heures supplémentaires
- l'indemnité de congé annuel précédente

☞ **Calcul de la rémunération perçue au cours de la période de référence**

La période de référence servant de base pour le calcul de l'indemnité de congé annuel est fixée comme suit :

- A partir du 1^{er} juillet de l'année précédente au 30 juin de l'exercice concerné (pour les agents recrutés avant cette date)
- A partir de la date de recrutement au 30 juin de l'exercice concerné (pour les agents recrutés après le 1^{er} juillet).

☞ **Suppression du droit**

L'indemnité de congé annuel n'est pas attribuée pour la période d'absence dans les cas suivants :

- départ service national
- départ temporaire non rémunéré
- détachement pour formation
- longue maladie supérieure à 1 mois

☞ **Régime fiscal et social**

- **Régime fiscal :**

L'indemnité de congé annuel est soumise à la retenue au titre de l'impôt.

- **Régime social :**

L'indemnité de congé annuel est soumise à cotisation au titre de sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée annuellement sur la fiche de paie.

G) Proposition d'autres primes et indemnités

G. 1. Indemnité de nuisance :

☞ **Généralités**

L'indemnité de nuisance est perçue lorsque le poste de travail comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'insalubrité et / ou de danger.

☞ **Bénéficiaires**

Bénéficient de l'indemnité de nuisance, les travailleurs occupants des postes manifestement salissants, pénibles, dangereux et insalubres et ayant fait l'objet d'une décision d'attribution de la dite indemnité.

☞ **Conditions d'attribution**

Les listes des fonctions ouvrant droit aux indemnités de nuisance sont arrêtées sur la base des principes suivants :

- n'attribuer l'indemnité que lorsque la nuisance est ressentie d'une manière permanente.
- accorder le 2^o degré de nuisance lorsque plusieurs contraintes se cumulent au niveau du poste, veiller à l'harmonisation inter unités notamment pour les postes communs,
- attribuer l'indemnité de salissure aux postes impliquant une affectation permanente sur chantier

☞ **Le montant de l'indemnité**

L'indemnité de nuisance est payée au prorata du nombre de jours effectivement travaillés dans les conditions nuisibles.

Le montant de l'indemnité est fixé par la convention collective :

indemnités	montant
SalissureDA/J
PénibilitéDA/J
InsalubritéDA/J
DangerDA/J

☞ **Répercussion des absences sur l'attribution de l'indemnité de nuisance**

Les indemnités de nuisance sont attribuées au prorata du temps de présence, elles sont maintenues dans les cas suivants :

- absence pour allaitement
- retard à l'horaire de travail
- absence pour déplacement

Hormis ces cas, les indemnités de nuisance sont supprimées.

☞ **Régime fiscal et social**

- **Régime fiscal :**

Les indemnités de nuisance sont soumises aux retenues au titre de l'impôt.

- **Régime social :**

Les indemnités de nuisances sont soumises à cotisation au titre de la sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est mensuellement versée sur la fiche de paie.

G.2. Indemnité d'expérience professionnelle ou ancienneté (I.E.P) :

☞ **Généralités**

Lorsqu'un travailleur est recruté, ses droits à l'ancienneté sont réservés. En cas de changement d'organisme employeur, les années d'ancienneté, acquises par le travailleur dans le dernier poste de travail, sont prises en considération pour le calcul de l'indemnité d'expérience par le nouvel organisme employeur. Ces droits s'apprécient sur la base de la durée d'expérience professionnelle dûment justifiée du secteur d'activité ou de la filière ou du poste de travail qu'il occupait avant son recrutement.

☞ **Bénéficiaires**

Tout salarié de l'entreprise est tenu d'occuper un ou plusieurs postes de travail avant être recruté au sein de l'entreprise.

☞ **Taux de l'IEP**

Le taux maximum de l'indemnité d'expérience professionnelle est fixé à (...) % du salaire de base, au terme d'une période de travail variant de 25 à 35 ans

Le taux de l'indemnité est fixé par la convention collective de l'entreprise UNILEVER ALGERIE.

☞ **Mode de calcul de l'IEP**

Validation des périodes inférieures à l'année ou 1 mois.

Pour les périodes inférieures à une année, l'ancienneté est décomptée en mois effectif de travail. Les périodes égales ou supérieures à 15 jours sont assimilées à des mois entiers.

☞ **Formule de calcul**

La formule à appliquer lorsque l'ancienneté est inférieure à l'année est la suivante :
Taux annuel / 12 X nombres mois.

☞ **Répercussions des absences**

L'indemnité d'expérience professionnelle est accordée au prorata de la présence, toute absence non rémunérée donne lieu à un abattement de l'indemnité.

☞ **Régime fiscal et social**

• **Régime fiscal :**

L'indemnité d'expérience professionnelle est soumise aux retenues au titre de l'impôt

• **Régime social :**

L'indemnité d'expérience professionnelle est soumise à cotisation au titre de la sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie.

G.3. Prime de rendement individuel (P.R.I):

☞ **Généralité**

La prime de rendement individuel est destinée à sanctionner le rendement individuel du travailleur. La prime de rendement individuel mesure la quantité et la qualité du travail individuel selon les normes et / ou programme préalablement définies.

☞ **Bénéficiaires**

La prime de rendement individuel est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs ou programme de travail qui lui sont assignés au sein de son collectif.

☞ **Conditions d'attribution**

L'évaluation du rendement individuel se fait à l'aide d'une notation, elle est appliquée mensuellement ou trimestriellement (selon la convention collective)

☞ **Les critères d'attribution**

Le système de notation implique une véritable sélection pour les agents dont le comportement et / ou l'attitude et / ou l'assiduité ont eu des impacts particulièrement positifs ou négatifs sur le volume et la qualité de travail pendant la période de référence, ceux-la font l'objet d'une notation, ce qui permet de repérer :

- les agents ayant fourni un effort exceptionnel sur le volume, la qualité de travail et l'assiduité
- les agents ayant fourni des efforts insuffisants pour atteindre le niveau moyen
- les agents n'ayant fourni aucun effort
- les agents ayant fourni un effort normal ou moyen ne font pas l'objet d'une notation

☞ **Taux de prime de rendement individuel :**

Ce taux est alloué à l'ensemble des agents ayant fourni un effort normal durant la période considérée. Le taux maximal de la prime est fixé à 10% pour l'agent ayant fourni des efforts exceptionnels

☞ **Montant et calcul de la prime**

Le montant de la prime de rendement individuel est calculé à partir du salaire de base, il s'obtient par la formule :

$$\text{PRI} = (\text{taux PRI}) \times (\text{salaire de base mensuel})$$

☞ Incidence des sanctions disciplinaires et répercussion des absences sur la P.R.I.

Sanctions disciplinaires :

Les sanctions disciplinaires prises à l'encontre d'un agent, produisent des effets sur la P.R.I. durant le trimestre qui suit la sanction. L'impact de ces sanctions est fixé comme suit :

- avertissement : suppression pour 1 mois
- blâme : suppression pour 2 mois
- mise à pied et plus : suppression pour 3 mois

Absences : A l'exception des absences résultant de besoin de service et celles expressément prévues par la législation de travail, toute autre absence donne lieu à un abattement de la P.R.I.

Barème de P.R.I. :

critère	Note max	jan	fevdéc.
Atteindre des objectifs ou volume de travail fourni	3			
Qualité de travail fourni et rapidité d'exécution	3			
Initiative / motivation	2			
Communication, relation de travail	2			
Total	10			

☞ Cas de nullité de la P.R.I.

Toute note égale ou inférieure à 3/10

Toute absence injustifiée supérieure à 3 jours

Toute faute disciplinaire sanctionnée par une mise à pied ou ...

☞ Régime fiscal et social

• régime fiscal :

La prime de rendement individuel est soumise à retenue au titre de l'impôt

• régime social :

La prime de rendement individuel est soumise à retenue au titre de la sécurité sociale

☞ Modalité d'attribution

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie

G.4. Indemnité de transport (I.T) :

☞ Généralités

L'indemnité de transport constitue un remboursement forfaitaire des faits engagés par les travailleurs dont le lieu de résidence est situé à plus d'un (1) kilomètre du lieu de travail habituel

☞ Bénéficiaires

Tous les travailleurs dont le lieu de résidence est loin du lieu de travail.

☞ Conditions d'attribution

L'indemnité forfaitaire de transport est allouée aux agents en activité de service réunissant les conditions suivantes :

- Habiter à plus de un (01) km du lieu de travail, étant précisé que par lieu de travail, il faut entendre par le lieu où l'agent exerce habituellement ses fonctions.
- Ne pas bénéficier du transport de personnel pour toute la distance comprise entre le lieu de travail et le lieu de résidence, étant souligné que lorsque le transport n'est pas assuré pour l'ensemble de la distance, la partie comprise entre le point de ramassage et le lieu de résidence est à prendre en compte pour l'attribution de la prime de transport dans les conditions fixés ci-dessous

☞ Montant de l'indemnité

Les montants de l'indemnité forfaitaire de transport sont relatifs à la distance comprise entre le lieu de travail et le domicile, et sont fixés par la convention collective de l'entreprise :

- agent demeurant de 1 à 3 km :..... DA/J
- agent demeurant de 3 et à moins de 8 km :..... DA/J
- agent demeurant de 8 à 12 km :..... DA/J
- Agent demeurant à plus de 12 km :..... DA/J

☞ Contrôle des distances

L'appréciation des distances, définies ci-dessus, est à faire par le service gestionnaire du personnel sur la base des itinéraires habituels empruntés par les transports publics

☞ **Maintient / suppression de l'indemnité :**

L'indemnité de transport est accordée au prorata des jours de la présence. Elle est supprimée en cas d'absence (maladie de courte et de longue durée, accident de travail, maternité, formation, mise en disponibilité, absence autorisée ou irrégulière.....)

☞ **Régime fiscal et social**

- **Régime fiscal :**

L'indemnité de transport est soumise à retenue au titre de l'impôt

- **Régime social :**

L'indemnité de transport n'est soumise à aucune retenue au titre de la sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie

H. Les indemnités à caractère familial :

H.1. Indemnité au titre des allocations familiales :

☞ **Généralité**

Les allocations familiales constituent une indemnité servie aux travailleurs chargés des familles pour l'entretien de leurs enfants qui sont les bénéficiaires, en application des textes portant sur par le régime général de la sécurité sociale. En conséquence, les allocations familiales sont versées à la personne qui assure effectivement la charge des enfants.

En règle générale, c'est le chef de famille qui, en raison de son activité salariée, ouvre droit à cette indemnité. On l'appelle allocataire. Mais compte tenue de ce que les bénéficiaires de ces indemnités ne sont pas les salariés mais les enfants qui sont à leur charge, les allocations familiales peuvent être versées dans certains cas à une personne distincte de l'allocataire, celle qui assume effectivement la charge (ou la garde ou les deux à la fois) des enfants et qu'on appelle attributaire.

☞ **Conditions d'ouverture du droit**

Pour pouvoir prétendre aux allocations familiales, il faut remplir les conditions suivantes :

- avoir une activité salariée
- avoir des enfants à charge
- résider en Algérie,

☞ **Contrôle périodique du droit aux allocations familiales**

Les allocataires sont tenus d'informer, sans délai, les services du personnel des causes qui peuvent modifier leur droit aux prestations familiales. De plus, le renouvellement annuel de la fiche familiale permet aux services du personnel de constater les changements qui ont pu survenir dans la situation de l'allocataire (naissance, décès d'enfants, remariage ...). Ce renouvellement se fait :

- a) Pour les apprentis, le contrat d'apprentissage,
- b) Pour les enfants poursuivant leurs études au-delà de 17 ans, le certificat de scolarité,
- c) Pour les enfants atteints d'infirmité ou de maladie chronique, le certificat médical

☞ **Montant de l'indemnité**

Le montant de l'indemnité est fixé à 300.00 DA par enfant. En effet, le travailleur salarié ne peut ouvrir droit à la majoration que si le montant du revenu mensuel soumis à la cotisation sociale de sécurité sociale n'excède pas 15000 dinars. Cette allocation n'est pas à la charge de l'employeur, ce dernier peut recevoir ces montants et les reverser aux salariés concernés.

☞ **Régime fiscal et social**

- **Régime fiscal :**

L'indemnité des allocations familiales n'est pas soumise à retenue au titre de l'impôt.

- **Régime social :**

L'indemnité des allocations familiales n'est pas soumise à aucune retenue au titre de la sécurité sociale.

☞ **Modalité d'attribution**

Cette indemnité est versée mensuellement sur la fiche de paie.

H.2. Prime de scolarité :

☞ Généralités

L'allocation exceptionnelle dite de « scolarité » est attribuée aux allocataires dont les droits ouvrent droit aux allocations familiales

☞ Conditions d'ouverture

Pour pouvoir prétendre à cette prime, il faut remplir les mêmes conditions d'ouverture du droit aux allocations familiales à savoir :

- Avoir une activité salariée
- Résider en Algérie
- Avoir des enfants à charge ouvrant droit aux allocations familiales et âgés entre 6 et 17 ans au 1^{er} octobre de chaque année.

☞ Montant de la prime

Le montant de la prime est fixé à 400 DA par enfant à charge en âge d'être scolarisé (Plus de 6 ans). La prime de scolarité est versée à partir du premier enfant à charge, dans la limite de cinq enfants bénéficiaires.

En effet, le travailleur salarié ne peut ouvrir droit à la majoration que si le montant du revenu mensuel soumis à cotisation sociale de sécurité sociale n'excède pas 15000 dinars. Le montant de cette prime est maintenu à 400 dinars. Cette allocation n'est pas à la charge de l'employeur, ce dernier peut recevoir ces montants et les reverser aux salariés concernés.

☞ Régime fiscal et social

- **Régime fiscal :**

La prime de scolarité n'est pas soumise à retenue au titre de l'impôt.

- **Régime social :**

La prime de scolarité n'est soumise à aucune retenue au titre de la sécurité sociale.

☞ Modalité d'attribution

Cette prime est versée mensuellement sur la fiche de paie

6. TRAITEMENT ET CONTROLE DE LA PAIE A UNILEVER ALGERIE

Comment est gérée la paie à UNILEVER Algérie ?

La paie est actuellement préparée par le responsable de paie et gérée par l'expert comptable.

6.1. Le responsable de paie :

Communique mensuellement après contrôle, un état global des éléments de paie (fiche d'ordonnancement) comprenant :

- les salaires des employés
- nombre d'heures travaillées (calculée, après contrôle, à travers le pointage)
- heures supplémentaires (calculée, après contrôle, à travers l'état des H S)
- primes et les indemnités
- état des entrées
- état des sorties
- état des rappels et régularisations des salaires
- changement de fonction – affectation
- changement de situation familiale

6.2. L'expert comptable :

- établit les bulletins de paie
- établit le journal de paie

6.3. Le responsable de paie :

- Procède au contrôle de la paie en pointant les bulletins de paie et l'état global des éléments de paie,
- Edit un listing des salaires (net à payer) par structure pour le paiement du personnel des unités de production (personnel payé en espèces),
- Remet le listing au caissier afin de préparer un chèque d'alimentation de la caisse,
- Edit un listing des salaires, par banque, pour le paiement du personnel d'administration générale (personnel payé par virement),
- Préparer les ordres de virement,

- Remet les bulletins de paie du personnel payé en espèces au caissier afin de mettre la paie dans les enveloppes,
- Remet au caissier un état d'épargne afin de faire signer les bénéficiaires,
- Fait le virement bancaire,

6.4. C.N.A.S :

- Remet les bulletins de paie au personnel de l'administration générale,
- Prépare mensuellement le bordereau de CNAS et le mouvement du personnel d'UNILEVER Algérie pour le remettre à la CNAS avant la fin de chaque mois,

6.5. COMPTABILITE :

Transmet mensuellement à la comptabilité un tableau récapitulatif des états suivants :

- Salaires horaires,
- Salaires mensuels,
- Primes,
- Indemnités,
- Avances,
- Retenues,

CHAPITRE -II-

Adaptation d'une démarche d'audit à l'entreprise UNILEVER

I. PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE DE L'ENTREPRISE

La connaissance de l'entreprise comprend la compréhension de l'environnement dans lequel elle se situe ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. Cette connaissance a pour fonction de :

- Mieux comprendre les circonstances et événement pouvant avoir une incidence significative sur les comptes annuels faisant l'objet de sa vérification.
- Tenir compte de ces éléments pour planifier sa mission, identifier les secteurs qui nécessiteront une attention particulière et choisir en conséquence les techniques de vérification les plus appropriées pour atteindre son objectif d'autre part.
- Déceler les risques principaux auxquels est soumise l'entreprise.

L'acquisition de cette connaissance doit être préalable aux autres phases de la mission, puisqu'elle conditionne leur bonne exécution.

Compte tenu de la masse d'information à obtenir et à maîtriser, cette étape sera particulièrement importante et complexe et se complètera tout au long de l'exécution de la mission. Les informations utiles à la mission concernent notamment :

a) La connaissance de l'environnement :

L'environnement de l'entreprise est conditionné par le secteur d'activité et par la situation économique tant générale que sectorielle ou géographique.

- Le secteur d'activité : selon les secteurs d'activité, les besoins informationnels de l'entreprise ne sont pas les mêmes. Les procédures de traitement de l'information diffèrent et les contrôles à effectuer n'ont pas la même importance.

- la situation économique : la situation conditionne fréquemment la santé financière d'une entreprise. Pour l'appréhender, il faut tenir compte du secteur d'activité, de la concurrence et des approvisionnements.

Le risque principal pour l'auditeur comptable et financier est celui de cessation de paiement. Ce risque est d'autant plus important que la situation économique est mauvaise.

Dans le cas des états financiers, ces options peuvent fausser l'image que les comptes devraient donner de l'entreprise.

b) La connaissance des spécificités de l'entreprise :

Les spécificités de l'entreprise sont à sa structure organisationnelle, à sa politique stratégique, à sa position concurrentielle et à son actionnariat.

- La structure organisationnelle : selon l'organisation de l'entreprise, les flux de l'information et les procédures ne sont pas toujours les mêmes.

Les entreprises très hiérarchisées ont souvent des procédures très formelles et une des bases de leur contrôle interne est l'approbation hiérarchique.

Dans les entreprises très décentralisées, le contrôle se fait souvent sur la base d'un contrôle budgétaire.

L'auditeur devra s'assurer, dans le premier cas, que les décisions critiques font l'objet d'une approbation hiérarchique systématique. Dans le second cas, il devra s'assurer qu'il existe des procédures de contrôle interne applicables et appliquées pour le déroulement des transactions.

- La politique stratégique de l'entreprise : dans une entreprise en fort croissance l'auditeur devra être attentif aux ratios de liquidité de l'entreprise pour s'assurer qu'elle ne risque pas d'être en cessation de paiement en raison d'une trop forte croissance accompagnée d'un financement insuffisant.

Dans une entreprise en déclin, les procédures sont souvent bien définies mais elles ne sont plus forcément appliquées. Le contrôle est devenu routinier et n'a pas forcément pris en compte les nouveaux risques auxquelles confrontée la société.

- **La position concurrentielle de l'entreprise** : la viabilité et le développement d'une entreprise sont conditionnés par la position concurrentielle de cette dernière. Une entreprise qui se trouve confrontée à une forte concurrence, peut disparaître en moins d'une année.

Au niveau comptable et financier, l'analyse des provisions pour restructuration ne peut pas se faire indépendamment de la mesure de la pression concurrentielle. Le besoin de restructuration est souvent lié à une évolution technologique, mais il est rendu nécessaire par la concurrence.

c) Evaluation des risques particuliers :

Les risques particuliers de l'entreprise peuvent résulter de la situation financière, de la situation sociale ou des changements organisationnels.

- **La situation financière (analyse patrimoniale et analyse des flux)** : l'analyse financière permet de faire ressortir les faiblesses et les risques liés à la rentabilité de l'entreprise, à ses besoins de financement.

L'auditeur peut mesurer la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme, mais il peut également évaluer la capacité de l'entreprise à maintenir une rentabilité positive tout en assurant le financement de ses opportunités de croissance

- **La situation sociale** : l'auditeur doit se tenir au courant des problèmes sociaux liés au secteur d'activité ou à l'entreprise.

La grève des employés peut remettre en cause non seulement les prévisions de résultat de l'entreprise, mais également sa continuité d'exploitation.

- **Les changements organisationnels internes** : les changements organisationnels internes revêtent de multiples formes.

Il peut s'agir d'une modification du système de traitement de l'information ; dans ce cas, les risques sont au niveau de la fiabilité des nouveaux systèmes d'information et au niveau de l'utilisation de ces nouveaux systèmes par les employés.

Il peut s'agir également de la répartition des tâches ou les mesures de restructuration liées à une acquisition, une fusion ou une division.

Pour l'auditeur, les risques d'erreur sont augmentés et pendant la période d'adaptation, les procédures de contrôle interne risquent ou une division.

d) Les sources d'information :

Pour acquérir ces informations, l'auditeur dispose de moyens privilégiés dont on peut citer :

- la prise de contact avec les prédécesseurs (commissaire aux comptes, experts comptables,)
- la relation directe avec les dirigeants auprès desquels il recherchera les informations nécessaires sur les décisions qui peuvent avoir une incidence sur les comptes.
- les contacts avec les cadres et responsables des différents services, afin d'avoir une vue d'ensemble de la vie de l'entreprise et assurer que les comptes sont le reflet fidèle de son activité.
- l'analyse globale des comptes annuels des exercices précédents permettant d'avoir une opinion sur la cohérence des comptes dans le temps et avec le secteur économique, ainsi que sur la situation de la société du point de vue de son équilibre et de sa rentabilité.
- les informations utiles à l'exercice de leur mission qu'ils peuvent recueillir auprès des tiers qui ont accompli les opérations pour le compte de la société.

Pour acquérir ces informations, l'auditeur dispose aussi des sources internes à la société qui sont notamment :

- La visite des lieux d'exploitation,
- Les rapports antérieurs du conseil d'administration et du commissaire aux comptes,
- Les budgets, plans de développement, plans de financement,
- Les diverses publications internes,
- Les rapports d'autres réviseurs ou vérificateurs et des auditeurs internes.

Parmi les sources externes, l'auditeur pourra consulter :

- les rapports financiers d'entreprise similaire exerçant dans le même secteur d'activité,
- la presse financière et les revues spécialisées du secteur d'activité,
- les publications des organismes professionnels.

II. EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

En matière de contrôle interne, l'objectif de l'auditeur est :

- de comprendre le système d'information et de contrôle interne du client,
- d'évaluer ce système en vue de déterminer s'il peut s'appuyer sur lui pour exprimer une opinion sur la conformité,
- de mener un programme de tests pour s'assurer du bon fonctionnement du système et de ses contrôles.

a) Description des procédures du contrôle interne :

L'auditeur doit observer les procédures et en comprendre le fonctionnement à l'aide d'entretiens avec le personnel de l'entreprise, puis il doit formaliser cette compréhension pour en permettre l'utilisation dans le cadre de l'évaluation des forces et des faiblesses du contrôle interne.

- L'observation des procédures et les entretiens avec le personnel de l'entreprise :

L'auditeur doit observer les procédures en place, leur mode de fonctionnement, les liens qui existent entre elles et leur formalisation.

Pour son observation, il s'appuie sur les entretiens avec les employés de l'entreprise qui lui décrivent les tâches et les contrôles qu'ils effectuent et qui expliquent le rôle des procédures spécifiques.

- La formation (les organigrammes et les descriptifs littéraires) :

A partir de ses observations et des entretiens, l'auditeur formalise sa perception du traitement des transactions et des procédures de contrôle mises en place.

Cette formalisation peut se faire sous une forme narrative mais il est préférable de l'accompagner d'organigrammes.

L'auditeur doit privilégier la description des systèmes transactionnels liés aux enregistrements comptables. Il doit respecter les règles suivantes :

- Mentionner toutes les procédures séquentielles, c'est-à-dire au fur à mesure de leur déroulement.
- Indiquer toutes les copies de document et leurs utilisations si elles offrent un intérêt.
- Mentionner les procédures de maintenance de fichiers ou d'édition de rapport.
- Montrer les flux d'information entre les différents services de l'entreprise.
- Indiquer le titre, la position et si possible le nom de la personne effectuant la procédure.

Une fois ce travail effectué, l'auditeur doit confronter sa vision du système de traitement des transactions avec la réalité de l'entreprise et doit vérifier, auprès des employés, qu'il a pris en compte toutes les transactions significatives et qu'il les a correctement décrites.

- Vérification de l'adéquation des procédures aux objectifs à atteindre :

L'auditeur doit s'assurer que les procédures permettent d'atteindre les objectifs de contrôle. L'utilisation de questionnaires de contrôle interne facilite l'identification des forces et faiblesses du contrôle interne

III. APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE :

L'auditeur doit effectuer une analyse du système de contrôle interne de l'entreprise, afin d'en apprécier les points faibles, et de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux.

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer :

- La protection du patrimoine.
- La régularité et la sincérité des informations qui en résultent.
- Une conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise.
- La conformité des décisions avec la politique de la direction.

Cette définition permet de dégager deux aspects essentiels du contrôle interne :

- a) Le contrôle interne avec une incidence directe sur les informations et ayant pour objectifs :
- la protection du patrimoine et des ressources de l'entreprise,
 - la fiabilité des informations.

Cet aspect du contrôle interne se caractérise le plus souvent, dans les entreprises, par des sécurités telles que :

- Système d'autorisation et d'approbation.
- Séparation des tâches entre les personnes chargées de l'enregistrement des opérations et celles qui effectuent les opérations ou assurent la garde des actifs.
- Contrôle physique.
- Service d'audit interne.

- b) Le contrôle interne sans incidence directe sur les informations et ayant pour objectifs :
- L'application des instructions de la direction.
 - L'amélioration des performances.

Sous cette acception, le contrôle interne inclut généralement :

- Les analyses statistiques (production, ventes, etc.)
- Les analyses des temps et des opérations.
- Les rapports de gestion.
- Les programmes de formation du personnel.
- Les contrôles de qualité.

Le premier aspect du contrôle interne intéressera l'auditeur car il a une incidence directe sur la fiabilité des enregistrements des opérations et, par conséquent, des informations et des états de synthèse qui en découlent.

Cependant, s'il estime que le contrôle interne, sous son second aspect peut néanmoins voir une incidence significative sur la régularité et la sincérité des informations et des états de synthèse, l'auditeur devra également procéder à son appréciation

L'appréciation du contrôle interne, étant un moyen pour l'auditeur d'atteindre, son objectif de certification de la régularité et de la sincérité, il doit en conséquence limiter ses travaux essentiellement au contrôle interne lié directement à sa mission et prendre en considération la notion d'importance relative.

Les garanties qu'apporte un système de contrôle interne auquel l'auditeur peut se fier sont supérieures à celles qui résulteraient d'un accroissement des contrôles des informations par sondages. Cette approche de la révision permet d'assurer la mission avec un meilleur rapport coût/efficacité.

L'existence d'un bon système de contrôle interne permet à l'auditeur de répartir la charge de travail sur une longue période et facilite ainsi la planification des missions. Une partie des travaux de révision et de vérification peut être effectuée avant la date de clôture et l'émission du rapport peut ainsi être plus rapide.

Le degré d'assurance que l'auditeur peut obtenir sur le contrôle interne est indépendant de la dimension de l'entreprise concernée.

Toutefois les procédures opérationnelles et les systèmes d'enregistrements des opérations utilisés par les petites et moyennes entreprises diffèrent de façon très significative de celles des grandes entreprises. En effet, de nombreuses procédures, appropriés à ces dernières entreprises ; leurs dirigeants ont moins besoin de procédures formalisées pour la sécurité des opérations et de leurs enregistrements en raison de leurs interventions personnelles dans les opérations de l'entreprise.

En revanche, cette implication étroite n'apporte pas les garanties objectives que donne un bon système de contrôle interne, incluant les séparations de fonctions adéquates et fournissant une assurance raisonnable que les enregistrements sont complets. L'appréciation du contrôle interne sera faite pour chacun des systèmes ou fonctions de l'entreprise. Cette appréciation comporte deux étapes.

Etape 1 : elle consiste à évaluer le système organisation, méthodes et procédures, mis en place par l'entreprise. Ce système peut présenter des faiblesses de base et le risque potentiel qui en résulte devra être soigneusement évalué. Elle peut être définie comme suit.

- Prise de connaissance du système (utilisation, si nécessaire, des diagrammes de circulation comme moyen de description).
- Vérification, par des tests limités en nombre mais portant sur chaque catégorie distincte de transaction, que le système décrit, est bien celui qui est appliqué.
- Evaluation du système pour apprécier les forces et les faiblesses des procédures (utilisation possible du questionnaire de contrôle interne comme moyen d'évaluation).

Etape 2 : elle consiste à vérifier qu'il n'existe pas d'anomalies, d'erreurs ou d'irrégularités dans le fonctionnement du système et qu'en conséquence, il produit bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée. Elle peut être définie comme suit.

- Vérification de la performance du fonctionnement correct du système au moyen de sondages appropriés. Ces sondages ont pour objectif :
- De vérifier qu'il n'existe pas d'anomalies dans le fonctionnement du système et s'il en existe, en déterminer l'incidence.
- D'évaluer l'incidence des faiblesses de base révélés lors de la première étape.

IV. LES QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE :

Le questionnaire de contrôles internes liste les contrôles internes possibles en fonction de chaque critère (exhaustivité, existence, évaluation et comptabilisation) qui assure la qualité des informations et des états de synthèse.

En fonction du résultat de l'appréciation finale, du contrôle interne, l'auditeur sera en mesure de préparer un programme de contrôle adapté aux particularités de l'entreprise.

Dans la préparation de ce programme, l'auditeur tiendra compte des limites essentielles au contrôle interne. Celui-ci est conçu plutôt en fonction d'opération répétitives qu'en fonction des opérations exceptionnelles qui peuvent ne pas être assujetties aux contrôles internes habituels.

D'autres part, même si le contrôle interne est efficace, il n'élimine pas entièrement le risque que la direction décide de passer outre à des sécurités qu'elle a prévues.

En fonction des conclusions qu'il aura tiré de l'appréciation finale du contrôle interne, l'auditeur procédera, sur la base d'un programme de contrôle qu'il aura établi, aux investigations directes lui permettant de fonder son jugement sur l'ensemble des informations synthétisées dans des documents transmissibles.

En premier lieu, l'auditeur vérifiera si les dispositions légales et réglementaires, auxquelles sont soumises les sociétés, sont bien respectés. Il s'agit en particulier des règles de présentation et d'évaluation édictée par les textes juridiques. Il sera particulièrement attentif dans ses divers contrôles sur les opérations aux respects des principales réglementations en vigueur.

L'ensemble des contrôles auquel l'auditeur entend procéder, dans ce cadre, sera détaillé de façon précise et adaptée dans le programme de contrôle des informations et des états de synthèse qu'il établira pour chaque société.

Ce qui serait plus intéressant à étudier dans notre cas est une approche en terme de cycle. Ceci dit, nous allons nous intéresser, d'une manière particulière au cycle Paie (Le personnel, les organismes sociaux et l'administration fiscale...etc.).

Les fiches de paie permettent de calculer le montant de la rémunération nette à verser au salarié, ainsi que le montant des diverses charges sociales (part salariale) et le montant de l'impôt sur le revenu (IRG) à verser aux organismes sociaux et à l'administration fiscale.

L'auditeur doit s'assurer de la fiabilité des informations collectées pour l'établissement des fiches de paie, il doit contrôler l'exactitude arithmétique des calculs (en faisant quelques tests sur des fiches de paie), il doit aussi s'assurer de la concordance entre les montants déclarés et versés.

La collecte des éléments probants :

Tant dans la réalisation des sondages sur les opérations permettant la vérification de la permanence du fonctionnement correct du contrôle interne que dans le contrôle des informations et des états de synthèse, l'auditeur doit obtenir les éléments de preuve suffisants en qualité et en quantité pour fonder la certitude raisonnable lui permettant de se prononcer sur la certification de la régularité et de la sincérité des opérations et des états de synthèses.

Sauf cas exceptionnels, l'auditeur ne peut pas examiner l'ensemble des documents justificatifs des opérations. Il sélectionne l'échantillon sur lequel il va appliquer ses procédés de vérification, selon la technique de sondage la mieux adaptée aux circonstances : prélèvements au hasard basés sur le jugement professionnel ou échantillonnage statistique.

Pour atteindre ses objectifs, l'auditeur dispose de différentes techniques et de différents types de tests de validation dont on cite l'observation physique qui consiste à vérifier l'existence matérielle et physique d'un agent (travailleur).

L'auditeur devra examiner si les procédures mises en place par l'entreprise sont fiables. Dans ce cadre, il vérifiera s'il existe des procédures écrites permettant de s'assurer de :

- La désignation des personnes chargées des opérations ainsi que de leurs responsables, les fonctions de chacun étant bien définies ainsi que de l'existence d'une supervision suffisante.
- Que les documents de saisie des opérations soient prévus afin de pouvoir s'assurer de l'exhaustivité lors de l'exécution des opérations.
- Que tous les éléments constituant le domaine de la mission ont bien été enregistrés.
- Que la centralisation des fichiers est effectuée rapidement pour étudier le plus grand nombre d'anomalies apparentes.

L'auditeur devra observer si la procédure est correctement mise en pratique par le personnel de l'entreprise. Durant ces opérations, il observe les personnes chargées des missions qui constituent l'objet de son intervention et s'assurer que les procédures sont bien respectées.

L'objectif assigné à cette section est de mettre en exergue la méthodologie que nous avons utilisée dans le recueil des données relatives au fonctionnement réel de la procédure de la paie. Nous tacherons de présenter le questionnaire administré au personnel de la paie et les différentes réponses obtenues. Ces données serviront à faire la confrontation entre la procédure formelle, c'est-à-dire telle qu'elle est transcrite dans le manuel de procédure, et ce qui se pratique réellement dans l'établissement de la paie. Cette démarche devra permettre de mettre en lumière les écarts et les distanciations éventuelles.

LES PHASES ESSENTIELLES DE L'AUDIT DES REMUNERATIONS

La construction d'un audit nécessite une démarche méthodologique. C'est pourquoi, nous pouvons distinguer trois étapes :

- ☞ Une *phase de préparation* : où l'auditeur établit une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques de l'entreprise.
- ☞ Une *phase de réalisation* : où l'auditeur effectue une investigation approfondie.
- ☞ Une *phase de conclusion* : où l'auditeur rédige un rapport d'audit qui lui permet de conclure sa mission.

Dans chacune de ces phases, des moyens et des outils sont nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées et qu'elles le sont en permanence. Dès lors, un questionnaire est un moyen d'utilité indispensable à chaque mission d'audit interne.

Il existe deux sortes de questionnaires :

- 1) Les **Questionnaires de Prise de Connaissance** intervenant lors de la phase de préparation.
- 2) Les **Questionnaires de Contrôle Interne** intervenant lors de la phase de réalisation.

Ces questionnaires ne sont pas constitués de questions que l'on pose mais de questions que se pose l'auditeur. Celui-ci va y répondre en utilisant divers outils (interviews, observations, documents...).

Nous étudierons ces deux types de questionnaires dans ce qui suit.

I. Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)

1. Définition :

La prise de connaissance du domaine où de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, de ce fait l'auditeur va utiliser un questionnaire dénommé «Questionnaire de Prise de Connaissance » récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. C'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches et surtout pour :

- Bien définir le champ d'application de sa mission,
- Prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,
- Préparer l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne.

De surcroît, chaque auditeur construit son QPC en fonction de ses acquis, de ses expériences, de ce qu'il sait et de ce qu'il a besoin d'apprendre. Quel que soient ses dimensions, il est indispensable à la compréhension du sujet par l'auditeur.

2. Structure :

Un QPC complet doit comprendre trois parties, allant du général au particulier, sachant que le général ne doit pas déjà être connu et/ou inventorié.

La structure globale du QPC est la suivante :

- Connaissance du contexte socio-économique :
 - ☞ Taille et activité du secteur audité
 - ☞ Situation budgétaire
 - ☞ Situation commerciale
 - ☞ Effectifs et environnement de travail.

- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - ☞ Organisation générale et structure
 - ☞ Organigrammes et relations de pouvoir
 - ☞ Environnement informatique.

- Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :
 - ☞ Méthodes et procédures
 - ☞ Informations réglementaires
 - ☞ Organisation spécifique de l'entité
 - ☞ Système d'information
 - ☞ Problèmes passés ou en cours
 - ☞ Réformes en cours ou prévues.

L'auditeur attachera une importance toute particulière à ces deux dernières rubriques car elles signalent des zones à risques :

- ☞ Ou bien on est en présence d'une activité « à problèmes », donc une attention toute particulière va être nécessaire.
- ☞ Ou bien on est en présence d'une activité où se préparent d'importantes réformes.

C'est alors que l'attention se relâche. La situation est identique si des réformes viennent d'être mises en place et que la période de rodage n'est pas achevée.

Donc nécessité absolue pour l'auditeur de faire l'inventaire complet de ces situations d'exception.

Dans cette quête de l'information, l'auditeur fera une place particulière aux questionnaires Volumes et Types de Transactions (VTT) qui ne sont qu'une forme originale des QPC.

3. Les questionnaires de Volumes et Types de Transactions (VTT) :

Ils recensent les éléments statistiques de l'unité en volume ou en valeurs et vont permettre une meilleure vision :

- ☞ En mesurant les évolutions et faisant des comparaisons,
- ☞ En mettant en évidence des écarts,
- ☞ En récupérant par anticipation des présomptions d'anomalies.

Mais ils vont surtout permettre à l'auditeur de bien connaître les ordres de grandeur des chiffres importants. En effet, il n'est pas utile pour un auditeur, réalisant une mission dans un secteur vente, de savoir que le chiffre d'affaires mensuel moyen de ce secteur est de 115000 Dinars. Par contre il lui est indispensable de savoir que ce chiffre est « de l'ordre de 100000 Dinars ». En l'absence d'une telle connaissance, on imagine la confusion de cet auditeur annonçant au responsable du secteur que le chiffre d'affaire est de 50000 Dinars.

La quête de tous les éléments chiffrés est donc indispensable. Elle s'ajoute aux autres éléments d'information, l'ensemble constituant le QPC, au sens large du terme.

II. LE QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE (QCI)

1. Définition :

Le Questionnaire de contrôle Interne QCI est l'outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de l'Audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de Contrôle Interne, de l'entité ou de la fonction auditée.

Ce document commence à s'élaborer dès le découpage des tâches élémentaires pour la mise en place de l'Audit. Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser.

Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté, ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour, sinon il faut les créer.

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le QCI devra se composer de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète.

Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur pour que celui-ci puisse réaliser son programme.

C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- ☞ Les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les erreurs potentielles,
- ☞ Les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.

2. Structure :

a) Questionnaire ou Check-list ?

Ces Questionnaires de contrôle Interne QCI sont souvent l'objet d'un débat : Questionnaire ou Check-list ? C'est-à-dire documents à élaborer ou documents préétablis ?

Il faut tout d'abord savoir que ces QCI ne peuvent être généraux, ils sont nécessairement spécifiques. De même que le QCI est en principe spécifique à l'auditeur, le QCI est spécifique à la mission.

En effet, ce QCI va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôle essentiels. C'est pourquoi il y a autant de QCI que de missions d'audit.

Dans la mesure où ces missions sont récurrentes, la tentation est grande de préparer un document standard à usage répétitif : un questionnaire pour l'audit des achats, un autre pour l'audit de recrutement... et qui répertorie, une fois pour toutes, tous les points de Contrôle Interne à examiner dans chaque cas spécifique. Ce procédé est encore utilisé, c'est la **Check-list** :

• Avantages :

- Elle permet d'aller vite puisque l'on part d'un document préétabli,
- Elle donne l'assurance que les points les plus importants ne sont pas omis,
- Elle facilite la transmission du savoir.

• Inconvénients :

- C'est un document figé qui va devenir rapidement obsolète,
- Elle donne l'illusion du confort : les lacunes du départ sont répétées indéfiniment,
- Elle n'attire pas l'attention sur les problèmes ou phénomènes, ou changements de structure nouvelles,
- Elle ne stimule pas l'imagination et la recherche.

Pour toutes ces raisons, il est donc préférable d'utiliser le questionnaire qui est élaboré pour chaque mission, laissant à chacun l'initiative et stimulant la découverte. Il en va de soi, lors de missions récurrentes, chaque questionnaire de Contrôle Interne est construit en se reposant sur les précédents.

Au cours de cette phase de création et d'enrichissement, l'auditeur va élaborer ses questions sous la forme la plus précise qu'elle soit. L'auditeur est aidé dans sa démarche s'il prend soin de ne pas omettre 5 questions fondamentales lui permettant de faire des regroupements et lui assurant qu'il n'a rien oublié.

b) Les cinq (05) questions fondamentales :

Elles permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects :

- **Qui ?**

Questions relatives à l'opérateur pour l'identifier avec précision. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches...

- **Quoi ?**

Permet de regrouper toutes les questions pour savoir de quoi il s'agit, quel est l'objet de l'opération (quelle est la nature du produit fabriqué ? quels sont les personnels concernés ?..).

- **Où ?**

Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule (lieux de stockages, lieux de traitement...).

- **Quand ?**

Permet de regrouper les questions relatives au temps (début, fin, durée, planning...)

- **Comment ?**

Questions relatives à la description du mode opératoire (comment se fabrique le produit ? comment achète-t-on ?...) L'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

Ces cinq (05) questions, qui regroupent tous les points de contrôle susceptibles d'être observés, peuvent être utilisées à d'autres fins car elles constituent un moyen mnémotechnique (de mémorisation) intéressant pour ne rien omettre.

Dans l'élaboration des QCI, elles constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques pour chaque tâche élémentaire. Il s'agit, en fait, de formuler la meilleure question pour savoir si la tâche élémentaire est bien faite et bien maîtrisée. Ainsi, le QCI permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

Les listes de points à examiner qui figurent dans ces questionnaires peuvent se présenter sous la forme de questionnaires de type fermé ou de type ouvert.

c) Les questionnaires fermés :

Ce sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par OUI ou par NON.

Ils sont bâtis de sorte que les réponses négatives fassent apparaître les points faibles du dispositif de Contrôle Interne et, inversement, que les réponses positives fassent apparaître les points forts. L'exploitation de ces questionnaires consiste pour l'auditeur à évaluer l'impact des NON et à vérifier celui des OUI.

Ils seront principalement utilisés :

- Pour obtenir certains renseignements factuels,
- Pour recenser les moyens mis en place afin d'atteindre les objectifs du Contrôle Interne,
- Pour juger de l'approbation ou de la désapprobation d'une opinion donnée, de la position sur une gamme de jugement...

L'avantage de ces questionnaires est qu'ils facilitent le dépouillement et, par conséquent, l'analyse. Toutefois, il peut y avoir un risque que la réponse soit dictée, ce qui fausserait toute l'analyse.

d) Les questionnaires ouverts :

Contrairement aux questionnaires fermés, ils n'autorisent pas de réponses succinctes du type OUI/NON. Le choix des réponses est illimité. Ils obligent ainsi l'auditeur à faire un effort de description, de compréhension et de jugement.

Ces questionnaires présentent un intérêt particulier dans les audits d'efficacité ou dans les audits opérationnels ayant pour but d'analyser un système insatisfaisant et qui doit s'achever sur une mise en place de procédures efficaces qui amélioreront les performances en terme de coût, de rapidité ou de fiabilité.

Les questions ouvertes présentent l'avantage d'obtenir des perspectives de codage de l'information beaucoup plus grandes. Néanmoins, les informations obtenues peuvent être trop dispersées. C'est pourquoi, il convient de s'assurer de la qualité des réponses en ciblant précisément ces dernières.

En raison des inconvénients de ces deux types de questionnaires, il est préférable de faire un compromis entre questions ouvertes et questions fermées.

3. Avantages et limites :

Les questionnaires de Contrôle Interne servent de guide lors d'un audit interne. Leur avantage est qu'ils permettent un gain de temps surtout quand ces contrôles sont répétitifs. Cependant, en cas d'utilisation mécanique, deux principaux inconvénients apparaissent :

Tout d'abord, on pourrait omettre de réfléchir à des contrôles particuliers qui pourraient s'avérer essentiels et qui, pourtant, ne figurent pas dans les questionnaires.

Par ailleurs, on pourrait s'attarder sur des risques théoriques ou des contrôles peu utiles. Dans ce cadre, il est nécessaire de revoir la pertinence de ces questionnaires à chaque nouvel audit.

4. Illustration

Il est possible de donner quelques indications sur la construction d'un Questionnaire de Prise de Connaissance et sur celle d'un Questionnaire de Contrôle Interne. Si on considère un audit sur la paie, dans une première phase, l'auditeur doit construire un questionnaire lui garantissant la connaissance :

- **des données quantitatives :**
 - Le montant des charges sur salaires
 - La répartition par catégories de personnel
 - Le nombre d'employés rémunérés
 - Le nombre de bulletins de paye
 - Les banques concernées
 - Le nombre de centre de paiement
 - Le nombre de salariés payés en espèces, par chèques ou par virements
- **des informations réglementaires :**
 - Les dispositions des conventions collectives
 - Les règles et les procédures internes : la fixation des niveaux de rémunération, les prêts et avances, l'autorisation de paiements ou de virements, le régime des heures supplémentaires
- **des procédures :**
 - La procédure de préparation de la paie
 - La procédure de calcul (la procédure informatique éventuellement)
 - La procédure de paiement
- **de l'organisation :**
 - L'organisation des centres de paiement (organigrammes hiérarchiques)
 - Le nom des personnes concernées
 - Toutes les informations sur l'environnement

Toutes ces informations constituent des têtes de chapitre que l'auditeur doit explorer et approfondir en fonction de ces connaissances.

Nous avons vu, dans une partie précédente, que l'observation de l'auditeur peut être facilitée par 5 questions fondamentales. Ainsi, le Questionnaire de Contrôle Interne sur la paie évoquera les questions suivantes :

- **Qui ?**
 - Qui fixe les niveaux de rémunération ?
 - Qui décide de l'octroi des avances sur salaire ?
 - Qui autorise les heures supplémentaires ?
 - Qui réalise les calculs de paie ?
 - Qui autorise les paiements ou virements ?

- **Quoi ?**
 - Quels sont les éléments constitutifs de la paie ?
 - Les prêts et les avances y sont-ils intégrés ?
 - Les remboursements de frais sont-ils enregistrés dans la paie ?

- **Où ?**
 - Où sont enregistrées les données de bases ?
 - Où sont-elles centralisées ?
 - Y a-t-il plusieurs centres de paiements ?

- **Quand ?**
 - Quel est le planning des différentes opérations ?
 - Quand sont effectués les rapprochements ?
 - Quand les calculs sont-ils vérifiés ?
 - A quelle date sont réalisés les virements ou les remises de chèques ?

- **Comment ?**
 - Comment sont fixés les taux de rémunération ?
 - Comment sont enregistrés les éléments variables ?
 - Comment sont calculées les retenues sur salaires ?
 - Comment sont effectués les contrôles et les rapprochements ?
 - Comment est calculée la paie de chacun ?

Cette liste n'est pas exhaustive puisqu'elle doit, en fait, être adaptée à l'organisation de l'entreprise.

On a ici identifié les tâches élémentaires à partir desquelles on peut déduire les questions-clés de Contrôle Interne en introduisant les verbes “ *maîtriser* ” et “ *contrôler* ”.

Dès lors, on affine le questionnaire en découpant les tâches en éléments de plus en plus fins et qui seront, par voie de conséquence, de plus en plus faciles à observer.

Par exemple, la question, Qui fixe les niveaux de rémunération ? induit les questions suivantes :

- Les taux de rémunérations sont-ils autorisés et justifiés ?
- Les personnes autorisées ont-elles des latitudes ?
- Ces latitudes sont-elles respectées ?

La question, Comment sont effectués les contrôles et les rapprochements ? induit les questions suivantes :

- Y a-t-il un rapprochement feuille de paye/dossiers du personnel ?
- Y a-t-il un rapprochement nombre de feuilles de paye/nombre de virements et de chèques ?
- Y a-t-il un rapprochement montant viré à la banque/montant payé par la banque ?
- Y a-t-il un rapprochement total du mois antérieur/total du mois en cours ?
- Y a-t-il un examen exhaustif avant paiement des bulletins de paye ?
- Ces rapprochements et ces contrôles sont-ils fiables ?

Pour conclure, il pourrait être intéressant de donner quelques indications sur l’organisation de ces questionnaires.

Ils doivent être :

- maniables.
- faciles à lire. Pour cela, l’ordre des questions doit être réfléchi. Autrement dit, l’auditeur doit maîtriser l’ordre des questions. Dans ce sens, il est préférable de regrouper les questions par thèmes et ces dernières doivent être classées du plus général au plus spécifique.
- faciles à remplir.

Par ailleurs, il faut éviter d'alourdir les questionnaires avec des informations de caractère technique pour faciliter le dépouillement.

Des précautions supplémentaires sont à prendre quand les questionnaires s'adressent à un individu. Il faut :

- éviter de poser des questions qui comprennent des négations ou des doubles négations afin de faciliter la compréhension de l'audité.
- éviter les questions qui incitent à répondre de manière inexacte. Il faut donc s'assurer de la cohérence des réponses en utilisant la technique de redondance des questions (on pose une même question, formulée de façon différente à chaque fois, à des endroits différents).
- éviter les questions qui portent sur un jugement car, là encore, l'audité pourrait y répondre de manière détournée.

En général, les questionnaires ne doivent pas être trop longs pour garder une certaine constance dans la précision des réponses de l'audité.

La lecture et l'analyse de la procédure formelle de paie de l'entreprise, complétée par des entretiens avec les divers responsables au niveau du département des ressources humaines et du département finance et comptabilité, nous a permis de mettre en lumière les risques inhérents à la procédure ainsi que les moyens mis en place par l'entreprise pour les appréhender (contrôle).

I. LES RISQUES ET LES MOYENS DE CONTROLE DU CYCLE PAIE

Risque 1 :

Des salaires sont alloués à des employés fictifs.

Contrôle 1 :

Un triple contrôle peut être effectué pour éviter ce risque à savoir :

1. Rapprochement entre la paie du mois M et celle du mois M-1 : L'explication des variations est revue et visée par le Responsable des Ressources Humaines.
2. Rapprochement des données des bulletins de paie aux courriers signés du responsable des ressources humaines mentionnant les modifications survenues (embauche, changement de salaire, départ etc.) communiquées à l'assistant paie via la fiche d'ordonnancement.
3. Tout salarié a un matricule attribué à son entrée et mentionné dans le registre du mouvement du personnel au niveau du responsable des Ressources Humaines, il est unique. Tout salarié ne possédant pas de matricule peut être identifié dans le journal de paie.

Risque 2 :

Emission d'une fiche d'ordonnancement erronée par l'assistant paie

Contrôle 2 :

Rapprochement entre la paie du mois M et celle du mois M-1 : Les variations sont expliquées et revues par le Responsable des Ressources Humaines

Risque 3 :

Erreur de saisie de la fiche d'ordonnement par l'assistant paie.

Contrôle 3 :

Il est préconisé un contrôle du bulletin de paie par le salarié lui-même. De ce qui précède, une procédure de réclamation n'est pas définie précisément. En cas de contestation, l'assistant paie chargé de la catégorie de personnel auquel est rattaché le salarié, traite la réclamation et définit l'éventuelle régularisation à apporter sur la période suivante.

Risque 4 :

Les éléments variables pris en compte dans le calcul de la paie (heures supplémentaires, avances, promotion) sont incomplets ou fictifs.

Contrôle 4 :

Les éléments variables de la paie sont saisis par l'Assistant paie par salarié sur les fiches d'ordonnement. Les fiches d'ordonnement sont des documents qui rassemblent tous les éléments de la paie par salarié. Ces fiches d'ordonnement sont saisies par l'Assistant Paie sur BODET (logiciel informatique). Le Responsable de la paie détecte les saisies faites sur Bodet par l'affichage d'un «crayon» sur l'écran, elle vérifie la conformité de la saisie avec les fiches et vise l'imprimé en vigueur

Risque 5 :

Erreurs ou omissions dans le remboursement des avances diverses.

Contrôle 5 :

Il n'existe pas d'échéanciers individualisés par agent dans le logiciel de paie.

La retenue des remboursements des avances est faite à partir du carnet contenant les fiches d'avances.

Cet imprimé indique le montant avancé, les échéances de règlement demandées par l'emprunteur ainsi que les visas du responsable RH, Finance et de son supérieur hiérarchique pour accord.

Risque 6 :

Manipulation des données du fichier maître

Contrôle 6 :

Rapprochement entre la paie du mois M et celle du mois M-1 : Les explications des variations sont revues et visées par la Responsable des Ressources Humaines.

Risque 7 :

Modification non autorisée dans BODET.

Contrôle 7 :

Un triple contrôle peut être effectué pour éviter ce risque à savoir :

1. Une fiche d'ordonnancement est établie par salarié pour intégrer les éléments variables dans la paie du mois. Cette fiche d'ordonnancement est signée par le Responsable Ressources Humaines.
2. Le Responsable paie détecte les saisies faites sur Bodet par l'affichage d'un « crayon » sur l'écran, il vérifie la conformité de la saisie avec les fiches et vise l'imprimé en vigueur.
3. Toutes les corrections dans BODET sont autorisées par le responsable RH selon un imprimé en vigueur.

Risque 8 :

Les cotisations sociales ne sont pas calculées suivant les barèmes légaux en vigueur. Les retenues sur salaires non conformes aux exigences fiscales (exemple : calcul de l'impôt)

Contrôle 8 :

Une table de rubriques regroupe toutes les rubriques soumises aux impôts sur salaires et celles soumises aux cotisations sociales, si une nouvelle rubrique est créée pour un salarié, l'assistant paie s'assure si elle est soumise aux impôts sur salaires et/ou aux cotisations sociales et que le calcul est correct.

Risque 9 :

Variation inexplicée de la masse salariale d'un mois sur un autre.

Contrôle 9 :

Rapprochement paie m/m-1. Les explications des variations sont revues et visées par la Responsable des Ressources Humaines.

Risque 10 :

Les salaires des expatriés erronés dus à l'utilisation de taux de change non actualisés ou à des erreurs de calculs.

Contrôle 10 :

La paie du mois est faite à partir des contrats de travail de chaque expatrié. Cette paie est identique d'un mois sur un autre.

Les contrats étant établis quelques fois en monnaie du pays d'origine des expatriés, les rubriques sont estimées en euros à l'aide des taux de change du jour de l'établissement de la paie obtenus auprès des banques locales. Les taux de change non obtenus auprès des banques locales sont obtenus à partir d'Internet sur le site «Pacific Exchange rate Service»

Le directeur général (Business Unit Director) vise le livre de paie après contrôle.

Risque 11 :

Le déversement des données du logiciel SAGE vers le logiciel comptable génère des anomalies.

Comptabilisation des données de la paie différente de la paie calculée.

Contrôle 11 :

Le Legal & Tax Manager s'assure que le fichier Excel de la paie transmis par les RH correspond bien au livre de paie version papier que lui a remis l'assistant de paie.

Le Legal & Tax manager à l'aide d'une Macro charge sur MFG Pro le fichier Excel reçu de l'assistant paie. Cette macro est paramétrée pour comptabiliser correctement le livre de paie.

Après chargement de la Macro, le Legal & Tax manager s'assure que le livre de paie a été correctement comptabilisé (Comptes utilisés, montant,.....etc.).

Risque 12 :

Erreurs dans l'état récapitulatif des jours de congés acquis par employé.

Contrôle 12 :

Le salarié remplit une fiche de congé qu'il fait signer par son responsable hiérarchique et le directeur RH. Une copie de cette fiche est remise au service paie.

Risque 13 :

Estimation erronée de certaines provisions relatives aux expatriés.

Contrôle 13 :

Le Contrôleur Financier estime lui même les provisions suivantes :

- VPA : variable paie appointment,
- OVERSEAS ou Bonus expatriés et Retraite.

Risque 14 :

Les salaires versés (tout mode de paiement confondu) ne correspondent pas aux salaires mentionnés sur les bulletins de paie et l'état des virements (salaire fictif, oubli, doublon)

Le montant du salaire crédité par la banque en faveur du salarié ne correspond pas au montant indiqué sur l'état des virements.

Contrôle 14 :

Pour les salariés locaux, le Legal & Tax Manager procède tous les mois au pointage du net à payer des bulletins de paie avec les états de paiement des salaires par virement et espèces.

Risque 15 :

Les salaires net à payer comptabilisés ne correspondent pas aux salaires réellement payés.

Contrôle 15 :

Le Legal & Tax Manager rapproche le net à payer comptabilisé et le net à payer réglé.

Risque 16 :

Le numéro de compte bancaire du salarié est erroné (erreur au niveau des Ressources Humaines ou du Contrôleur Financier)

Contrôle 16 :

Contrôle du virement par le trésorier en rapprochant le montant du virement au listing de paiement des salaires par virement.

Pour les paiements en espèces, l'état des paiements des salaires en espèces est rapproché par les signataires avec le chèque établi pour alimenter la caisse pour le paiement des salariés.

Risque 17 :

Le montant du salaire versé en faveur de l'expatrié ne correspond pas au montant figurant sur l'état des virements

Contrôle 17 :

Le Contrôleur Financier renseigne pour chaque expatrié une fiche dénommée « Fiche de paie spéciale ». Cette fiche spéciale indique par expatrié le montant à expatrier et le montant à payer localement. Cette fiche spéciale est visée par l'agent concerné et le Contrôleur Financier et permettra de virer à l'étranger les salaires des expatriés.

Risque 18 :

Les charges sociales et fiscales sont payées aux organismes en retard.

Contrôle 18

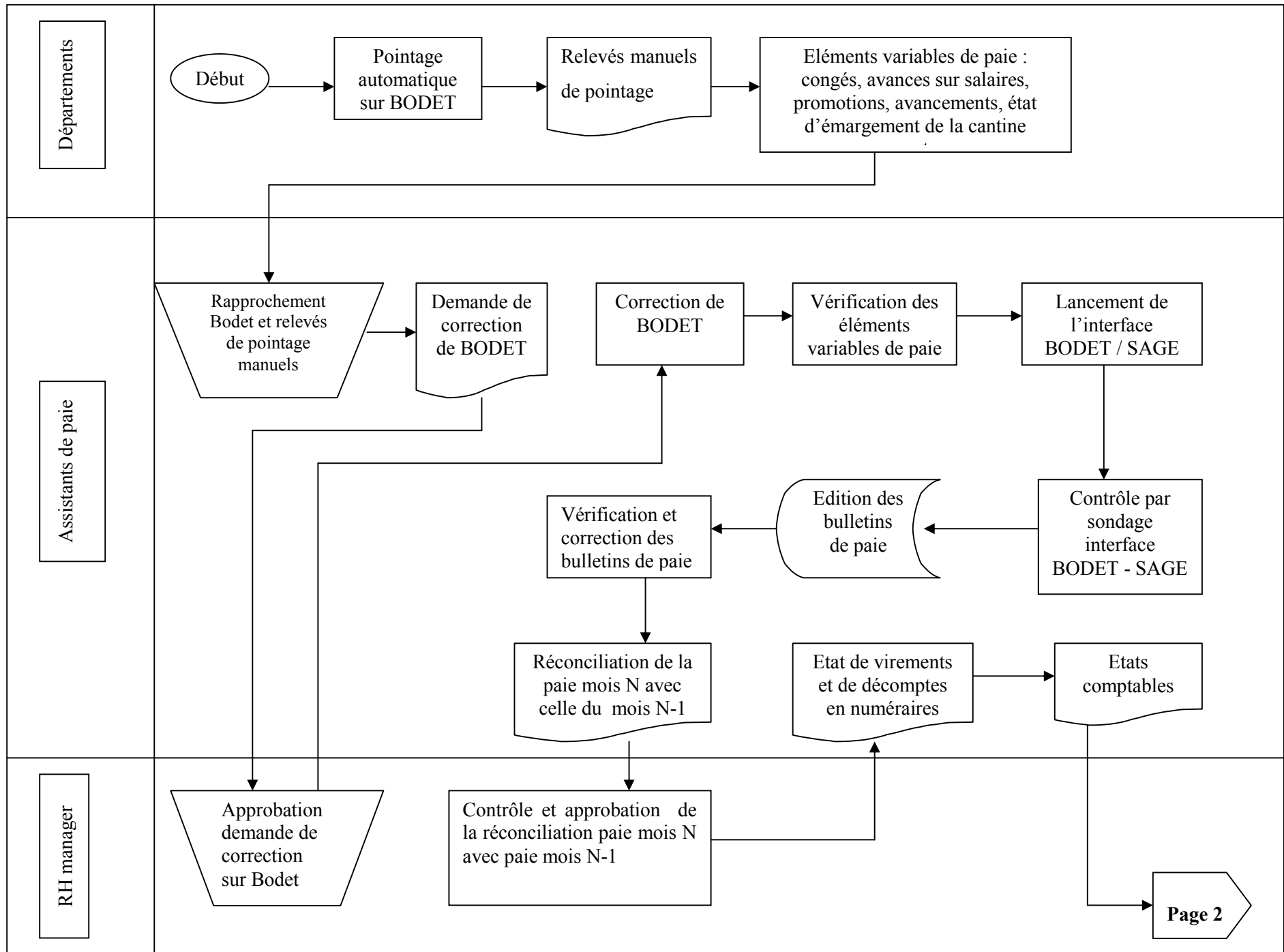
Le Legal & Tax Manager est le seul responsable à préparer et déposer toutes les déclarations fiscales et sociales mensuelles et annuelles.

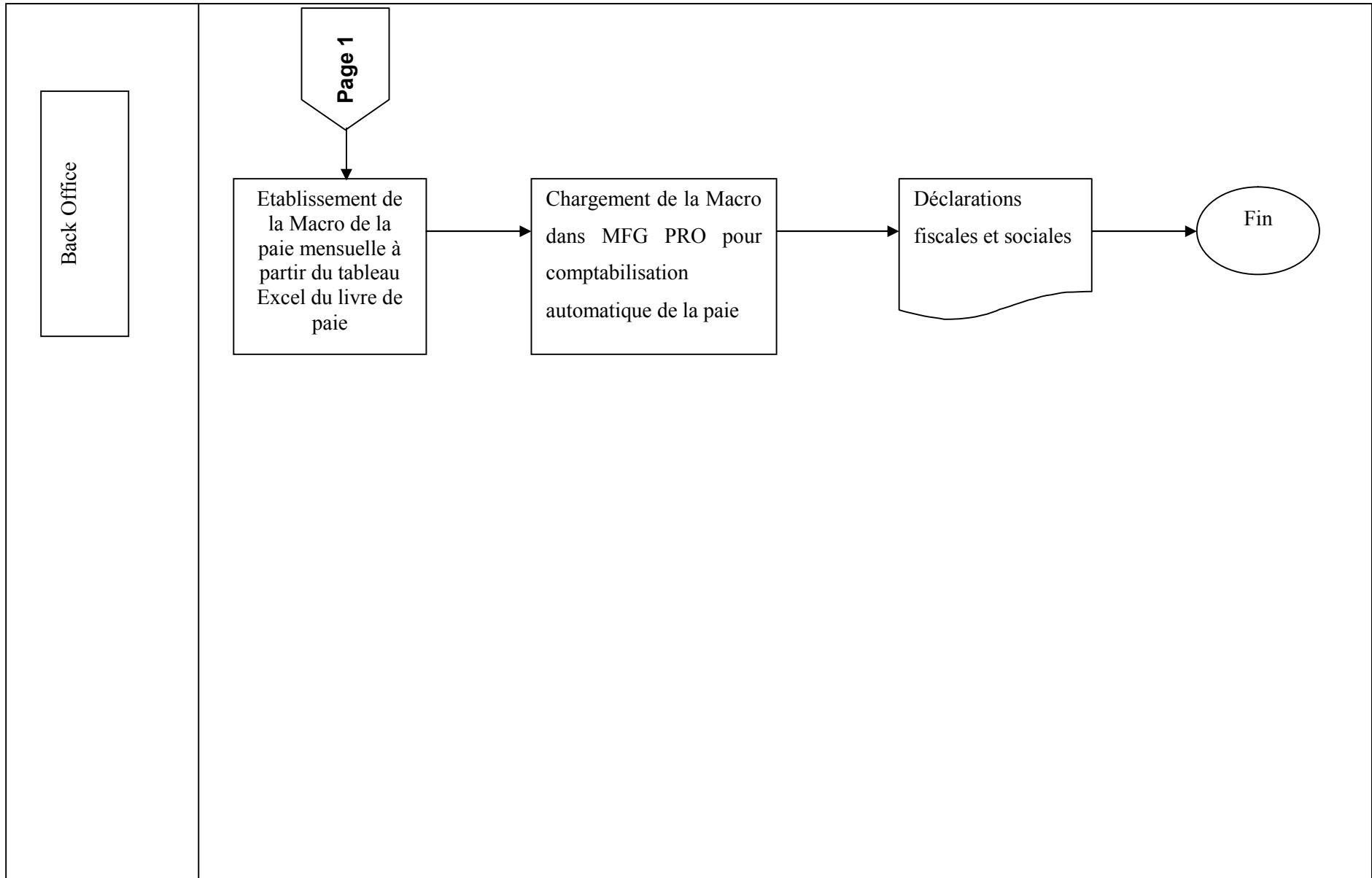
Toutes les déclarations fiscales et sociales sont approuvées avant leur dépôt par le contrôleur financier

II. VERIFICATION ET CONTROLE DE LA PROCEDURE

Lors de notre vérification du cycle de la paie, il nous a été permis d'élaborer un diagramme de circulation des informations et des documents -en se basant à la fois sur la procédure formelle existante et l'observation concrète- qui constituent la matière de base du contrôle qui va suivre.

En outre, nous avons décortiqué étape par étape la procédure régissant l'établissement de la paie, en déterminant pour chaque étape, le personnel chargé de l'opération, les documents créés et/ou approuvés ainsi que les risques et les protections possibles.





UNILEVER Algérie	VERIFICATION DE LA PROCEDURE DE PAIE	Date Etablissement : Juin 2006
	Cycle De La Paie (administratif, comptable, fiscale et parafiscale)	Nombre de Pages :

GRILLE DE DIFFUSION

DESTINATAIRE	POUR INFORMATION	POUR APPLICATION
Direction Générale		X
Direction financière		X
Service comptabilité générale		X
Back office		X

GESTION DES MODIFICATIONS

Edition	Date	Objet de la modification
0	Juin 2004	Etablissement
1	Juin 2005	Revue dans le cadre d'OCA 2005
2	Juin 2006	Revue dans le cadre d'OCA 2006

Désignation	Rédaction	Vérification	Approbation
Nom & Prénom	M. Ayachi FELLA	Auditeur Interne	Philippe COLAS
Fonction	Chercheur universitaire	Directeur des Ressources Humaines	Contrôleur Financier
Signature			

<p align="center">désagrégation de la procédure</p> <p align="center">Quoi ?</p>	<p align="center">Responsable</p> <p align="center">Qui ?</p>	<p align="center">Documents Conséquents</p> <p align="center">Comment ?</p>	<p align="center">Risques</p>
<p><u>Paie des non cadres et cadres locaux :</u></p>			
<p><u>Préparation des éléments de la paie :</u></p> <p>Les éléments de la paie sont constitués de deux agrégats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le relevé du temps • Les éléments variables de la paie. <p>Le relevé du temps est obtenu du système de paie BODET :</p> <p>Tous les salariés permanents et temporaires disposent de cartes de pointage qui permettent d'identifier les heures d'entrée et sortie de chaque personne.</p> <p>En parallèle, les contremaîtres responsables (Superviseurs) de la production et du laboratoire établissent un relevé de temps manuel qu'ils remettent à la section paie pour comparaison.</p> <p>Cette comparaison n'est cependant pas matérialisée.</p>	<p>Salariés / contremaître</p>	<p>Relevé de temps manuels. Relevé de temps BODET. Fiches d'ordonnancement</p>	<p>Différences entre les heures de présence physique et les heures de travail telles qu'elles figurent au niveau de l'état de pointage.</p>

<p align="center">désagrégation de la procédure</p> <p align="center">Quoi ?</p>	<p align="center">Responsable</p> <p align="center">Qui ?</p>	<p align="center">Documents Conséquents</p> <p align="center">Comment ?</p>	<p align="center">Risques</p>
<p>Les heures supplémentaires ne sont payées que s'ils sont autorisés par le responsable hiérarchique.</p> <p>Les heures supplémentaires réalisées par les agents sont au préalable autorisées par les supérieures hiérarchiques.</p> <p>Le comptage de la restauration provient des états d'émargement journalier.</p> <p>Les éléments variables sont constitués de :</p> <p>Les congés payés : pour obtenir son congé, le salarié remplit une fiche de congé qu'il fait signer par son responsable hiérarchique et le responsable RH. Une copie de cette fiche est remise au service paie. Les congés peuvent être consommés mais la fiche non remise aux RH.</p>	<p>Salarié, responsable hiérarchique et RH</p>	<p>Fiche d'autorisation de réalisation d'heures supplémentaires</p> <p>Etats d'émargement à la cantine</p> <p>Fiches de demande de congés</p>	<p>Abus dans les heures supplémentaires payées.</p> <p>Erreurs dans l'estimation du nombre de jours de congés acquis.</p> <p>Non actualisation du solde de congé.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p>Les avances : tous les permanents ont le droit de prendre une avance sur salaire, en remplissant l'imprimé qui sera par la suite signé par son chef hiérarchique, les responsables RH et Finance. Cet imprimé indique le montant avancé, les échéances de règlement demandées par l'emprunteur ainsi que les visas du responsable RH, Finance et du supérieur hiérarchique pour accord. Il n'existe pas d'échéanciers individualisés par agent dans le logiciel de paie.</p> <p>Une copie reste au niveau de la section paie pour être archivée et servira à faire les retenues sur salaire.</p> <p>Chaque mois, l'assistante de paie fait les retenues sur salaires à partir des fiches d'avances diverses.</p>	<p>Salarié, responsable hiérarchique ; RH et finance</p>	<p>Fiches de demande d'avances sur salaires</p>	<p>Omissions ou erreurs dans la régularisation des avances.</p> <p>Dépassement des plafonds des avances tolérés.</p>
<p>Décisions de promotion, confirmation et sanction : Les assistants paie actualisent le salaire de base avec les décisions de promotion, après approbation du responsable RH.</p>	<p>Responsable RH et supérieurs hiérarchiques</p>	<p>Lettre d'ordonnancement</p>	<p>Les salaires ne tiennent pas compte des changements documentés au niveau des dossiers administratifs.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p>Les assistants paie vérifient que tous les éléments variables de la paie existent au niveau de BODET et éditent l'interface paie pour s'assurer que tout est intégré au niveau de SAGE.</p> <p>Les assistants paie corrigent les anomalies et refont le tirage pour rectification.</p> <p>Il n'existe pas un rapport des anomalies et erreurs constatées sur la paie du mois.</p> <p>Une fiche d'ordonnancement est établie par salarié pour intégrer les éléments rassemblés dans la paie du mois.</p> <p>Pour chaque correction effectuée dans BODET, un crayon s'affiche à l'écran.</p> <p>Toutes les corrections dans BODET sont autorisées par le responsable RH selon un imprimé en vigueur.</p>	<p>Assistants paie.</p>	<p>Interface de la paie.</p>	<p>Différence entre les éléments variables de la paie au niveau de BODET et ceux au niveau de SAGE.</p> <p>Corrections dans BODET non autorisées.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p>Les assistants éditent la version définitive des bulletins ainsi que les états de virements et les décomptes monétaires et corrigent les erreurs éventuelles.</p>	<p>Assistants paie</p>		
<p>Chaque mois l'assistant paie établie une réconciliation de la paie entre le mois M et le mois M-1. Cette réconciliation est revue et contrôlée par le responsable RH puis classée à son niveau.</p>	<p>Responsable RH Assistants paie</p>		<p>Variations anormales de paie d'un mois sur un autre inexplicables.</p>
<p>Les Assistants paie éditent des états comptables qui servent de base à la comptabilisation de la paie. Ces états sont remis au Legal & Tax manager par mail qui sera interfacé avec MFG PRO.</p>	<p>Assistants paie</p>		

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p>Le legal & tax manager établit les déclarations CNAS, IRG à partir des états de paie que lui a communiqués le département RH.</p>	<p>Legal & Tax manager</p>	<p>Déclarations fiscales et sociales</p>	<p>L'impôt sur salaire et les cotisations sociales ne sont pas conformes à la législation fiscale et sociale en vigueur, dues à une application de bases non conformes à la paie.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
Solde de tous comptes :			
<p>A l'occasion de chaque fin de contrat ou départ à la retraite, une lettre de solde de tout compte est préparée, portant notamment les éléments suivants :</p> <p>Le paiement des congés non consommés Indemnités de départ (retraite, licenciement, départ volontaire, ...) Liquidation des crédits non encore remboursés.</p> <p>Cette lettre sera approuvée par la DRH et l'intéressé lui-même.</p> <p>Elle sera remise au responsable de la préparation de la paie pour mise à jour sur le logiciel de la paie et éditer une fiche de solde de tout compte.</p>	<p>Assistant paie, responsable des ressources humaines et intéressé.</p>	<p>Lettre de solde tout compte</p>	<p>Solde de tout compte non conforme à la liste de droits à accorder.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<u>Paie des expatriés :</u>			
<p><u>Taux de change :</u> Le Financial Manager va demander auprès des banques de la place le taux de change entre l'Euro et les monnaies des pays d'origine des différents expatriés. Les taux de change utilisés pour calculer la paie des expatriés est celui du jour de l'établissement de la paie.</p> <p>Les taux de change non obtenus auprès des banques locales sont obtenus à partir d'internet sur le site « Pacific Exchange rate Service »</p>	<p>Financial Manager</p>	<p>Derniers relevés des taux de change</p>	<p>Salaires non conformes aux contrats dus à l'application de taux de change erronés.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p><u>Etablissement de la paie du mois :</u></p> <p>La paie du mois est faite à partir des contrats de travail de chaque expatrié. Cette paie est identique d'un mois sur un autre.</p> <p>Les rubriques contenues dans les bulletins de paie sont les suivantes :</p> <p>Salaire local, Home component, Home supplement, Home remittance, Special allowance, Indemnité de transport, Prime de transport pour les split family, Les avantages en nature liés au loyer du logement, Rappel sur différence de change.</p>	<p>Financial Manager</p>	<p>Bulletin de paie, livre de paie</p>	

<p align="center">désagrégation de la procédure</p> <p align="center">Quoi ?</p>	<p align="center">Responsable</p> <p align="center">Qui ?</p>	<p align="center">Documents Conséquents</p> <p align="center">Comment ?</p>	<p align="center">Risques</p>
<p>Ces rubriques sont constantes d'un mois à un autre.</p> <p>Les contrats étant établis quelques fois en monnaie du pays d'origine des expatriés, les rubriques sont estimées en euros à l'aide des taux de change obtenus puis convertis en Dinars Algériens.</p> <p>Les impôts et taxes ainsi que les charges sociales sont calculées selon les barèmes en vigueur en Algérie.</p> <p>Les autres avantages en nature des expatriés (véhicule de fonction, bons d'essence) ne sont pas pris en compte dans la base imposable. Ils sont considérés comme des dépenses liées aux fonctions des expatriés et de ce fait soustraits de la base imposable.</p> <p>Tous les bulletins de paie sont établis sur fichier Excel par le Financial Manager.</p>			<p>L'impôt sur salaire et les cotisations sociales ne sont pas conformes à la législation fiscale et sociale en vigueur.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p>La ligne rappel sur différence de change indique l'écart entre le bulletin de paie estimé en devises et les devises effectivement transférées par la banque au profit de l'expatrié du mois précédent.</p>			<p>Ecart entre le salaire réel et le salaire décaissé dû à la variation du taux de change.</p>
<p><u>Congés payés :</u></p> <p>Tous les mois, Le financial Manager ajoute un douzième du salaire local au total des rémunérations qui servira à couvrir les congés des expatriés. Les expatriés ont droit à 5 ou 6 semaines de vacances selon les contrats de travail. La durée des congés pris par les expatriés n'est pas suivie sur le fichier Excel de calcul des rémunérations de ceux-ci.</p>	<p>Financial Manager</p>	<p>Bulletin de paie.</p>	

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p><u>Livre de paie :</u></p> <p>Le Financial Manager renseigne le livre de paie à partir des bulletins de paie individuels. Il est ainsi établi sur fichier Excel un livre de paie par expatrié et par section ou CRG.</p>	<p>Financial Manager</p>	<p>Livre de paie non validé.</p>	
<p><u>Autorisation du livre de paie :</u></p> <p>Le Business Unit Director vise le livre de paie après contrôle.</p>	<p>BUD</p>	<p>Livre de paie validé par le BUD.</p>	<p>Erreurs dans le livre de paie.</p>

<p align="center">désagrégation de la procédure</p> <p align="center">Quoi ?</p>	<p align="center">Responsable</p> <p align="center">Qui ?</p>	<p align="center">Documents Conséquents</p> <p align="center">Comment ?</p>	<p align="center">Risques</p>
<p><u>Paiement du salaire des expatriés :</u></p> <p>Le Financial Manager établit un avis de virement à partir du net à payer de chaque expatrié. Cet avis est déposé à la banque (Citibank) et servira à alimenter le compte de chaque expatrié.</p> <p>La législation Algérienne permet à tout travailleur légalement installé (contrat de travail et carte de résident avalidés par le ministère Algérien du travail) d'expatrier jusqu'à 90 % de son salaire net.</p> <p>Le Financial Manager renseigne pour chaque expatrié une fiche dénommée « Fiche de paie spéciale ». Cette fiche spéciale indique par expatrié le montant à expatrier et le montant à payer localement.</p> <p>Cette fiche spéciale est visée par l'agent concerné et le Financial Manager et permettra de faire virer à l'extérieur une bonne partie du salaire de l'expatrié.</p>	<p>Financial Manager</p>	<p>Avis de virement</p>	<p>Différence entre le net à payer au niveau des états de paie et l'état de virement.</p> <p>Non-respect de la législation Algérienne en matière d'expatriation du salaire d'un travailleur étranger.</p>

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<p>Toutes ces provisions ne sont pas reconnues comme des frais de salariaux par la législation Algérienne et ne peuvent donc pas être transférées à l'extérieur.</p> <p>Ces charges sont donc payées par le POBOK (bureau du siège qui gère les dépenses des expatriées) et re-facturées sous forme de charges statistiques au pays initiateur de la dépense.</p> <p>Quand Londres paie ces dépenses, le Financial manager extourne les provisions comptabilisées.</p> <p>POBOK paie aussi pour le compte des expatriés un certain nombre de dépenses comme des frais de formation, les frais de scolarité des enfants des expatriés, les frais liés au split family....Tous ces frais sont refacturés au pays dans lequel travaille l'expatrié concerné.</p> <p>Le Financial Manager n'enregistre ces charges qu'au vu du relevé mensuel de PO BOK relatif au pays.</p>			

désagrégation de la procédure Quoi ?	Responsable Qui ?	Documents Conséquents Comment ?	Risques
<u>Avances et acomptes :</u> Les avances et acomptes régularisés par les expatriés ne sont pas gérés sur le fichier Excel servant à l'élaboration de leur paie. Les expatriés remboursent séparément les avances et acomptes contractés.	Expatriés	Demande de paiement d'avances et acomptes	
<u>Comptabilisation de la paie et des provisions sur paie :</u> Le Financial manager comptabilise lui-même dans MFG PRO la paie du personnel expatrié.	Financial Manager	Livre de paie et imputations comptables	Erreurs ou omission de comptabilisation.
<u>Déclarations fiscales et sociales :</u> Une seule déclaration fiscale et sociale récapitulant les rémunérations du personnel local et expatrié est établie par le Legal & Tax Manager.	Legal & Tax Manager	Déclarations fiscales et sociales	

III. Vérification du principe de séparation des tâches :

L'existence d'une procédure formelle suppose que les tâches de chaque acteur intervenant dans le cycle de la paie soient clairement définies. Afin de vérifier le respect de ce principe (séparation des tâches), nous avons aboutis au résultat suivant :

Les principales taches	Autorisation	Surveillance des actifs	Enregistrement	Activité de contrôle
Maintenir les fichiers du personnel				Agent Administratif
Approuver l'accès au fichier maître des données permanentes	Responsable RH			
Approuver les salaires, les augmentations, le recrutement et le licenciement	Responsable RH / Sce demandeur			
Contrôler le pointage				Assistant paie 2
Tenir le journal de paie			Assistant paie 1	
Approuver l'état récapitulatif de la paie	Responsable RH			
Préparer l'ordre de virement des salaires (ou l'état des salaires à payer par caisse)			Assistant paie 1	
Contrôler les états de paiement par virement et par espèces				Legal & Tax Manager
Signer l'ordre de virement des salaires	Selon la charte de pouvoirs			
Régler les salaires en espèces		Trésorerie		
Contrôler l'exactitude, l'exhaustivité et l'accès aux programmes et bases de données touchant la paie				Audit Interne

Il ressort de la confrontation entre le schéma de distribution des tâches, tel qu'il est transcrit sur la procédure et la réalité vécu dans l'entreprise qu'il n'existe aucune interférence entre les rôles, ni cumul de tâches incompatibles.

IV. Tests de conformités : approche quantitative

Afin de crédibiliser davantage nos vérifications, nous avons procédé à des tests quantitatifs de performance et de conformité. Ces tests doivent attester l'efficacité de la procédure mise en place par l'entreprise et ce au niveau de sa capacité de produire des états de paie reflétant conformité, régularité et sincérité.

1. Les livres légaux :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°1	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées
Vérification des livres légaux. Nous avons procédé à la vérification du livre de paie et les autres livres, cotés et paraphés respectivement par le tribunal et l'inspection du travail, territorialement compétent.

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant du fait que tous les livres sont à jours.

2. Les salaires de base :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°2	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérfications effectuées			
<p>Vérifier le calcul du salaire de base pour un nombre de personne de diverses catégories sociaux professionnelles. Aussi sur un échantillon de 15 fiches de paie du mois de septembre 2006, nous avons procédé à la vérification de l'exactitude du calcule du salaire de base.</p>			
Matricule	Catégories	Salaire de base	Observations
0466	Temporaire	13 285,74	RAS
1109	Temporaire	24 727,26	RAS
0987	Temporaire	13 285,74	RAS
1183	Temporaire	8 503,64	RAS
1072	Temporaire	8 630,56	RAS
0006	Non Cadre	54 081,45	RAS
0331	Non Cadre	27 233,61	RAS
0764	Non Cadre	12 263,40	RAS
1127	Non Cadre	10 424,40	RAS
1110	Non Cadre	26 412,96	RAS
0027	Cadre	121 731,12	RAS
0031	Cadre	116 685,05	RAS
0410	Cadre	81 656,12	RAS
1170	Cadre	301 687,33	RAS
0513	Cadre	83 016,67	RAS

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant.

3. Correspondance du net à payer sur fiche de paie et les états de paiement :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°3	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées

Nous avons sélectionné 10 bulletins de paie sur le mois de Septembre 2006 afin de nous assurer de la correspondance entre le net à payer figurant sur les bulletins de paie avec ceux figurant sur les états de paiement des salaires par virement et espèces.

Matricule	Nom de l'agent	Net à payer bulletin de paie	Net à payer état des de paiement par virement et espèces	Ecart
0005	A	83 718.12	83 718.12	0
0338	B	21 255.83	21 255.83	0
0676	C	33 672.35	33 672.35	0
0879	D	72 987.70	72 987.70	0
0772	E	29 974.45	29 974.45	0
0788	F	30 739.79	30 739.79	0
0319	G	64 805.62	64 805.62	0
0832	H	36 921.61	36 921.61	0
0823	I	28 422.90	28 422.90	0
0809	J	40 124.12	40 124.12	0

Le légal & taxation manager procède tous les mois à un pointage du net à payer figurant sur les bulletins de salaire avec celui des états de règlement des salariés par virement et espèces. De plus, le total du net à payer du livre de paie est comparé de façon mensuelle avec le total à payer par virement et espèces. Tout écart constaté est aussitôt communiqué au service paie pour explication dans le courant de la journée.

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant.

4. Traitement des avances sur salaires :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°4	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées			
<p>Contrôler les avances sur salaires :</p> <p>Prendre un échantillon de 10 avances sur salaire pris en mois de Octobre 2006 ou la retenue a été fait sur le même mois :</p>			
Matricule	Avance sur salaire	Retenue sur salaire	Observations
1490	10 Octobre	Fin Octobre	RAS
1291	13 Octobre	Fin Octobre	RAS
1486	17 Octobre	Fin Octobre	RAS
1282	17 Octobre	Fin Octobre	RAS
0408	18 Octobre	Fin Octobre	RAS
0051	19 Octobre	Fin Octobre	RAS
0134	19 Octobre	Fin Octobre	RAS
1370	19 Octobre	Fin Octobre	RAS
1458	22 Octobre	Fin Octobre	RAS
0137	22 Octobre	Fin Octobre	RAS

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant.

5. Traitement des avances sur salaires analyse en terme d'équité :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°5	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées
<p>Contrôler les avances sur salaires :</p> <p>Après une vérification et une observation approfondi, et un sondage personnel avec plusieurs cas concernant les variations des avances sur salaires, un certain nombre d'employés se plain de la discrimination qui existe au niveau du service paie,</p> <p>Puisque le service trésorerie établi une analyse des avances sur salaire chaque fin de mois il est habilité à donner une estimation exacte du nombre de personne a avoir une avance et la somme convenue ensuite l'estimation est remise au département HR pour la validation, et non pas le contraire.</p>

6. Rapprochement du net à payer (livre de paie/ états de règlement) :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°6	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées					
<p>Nous avons, pour les mois de septembre et octobre 2006, rapproché le montant total du net à payer figurant sur le livre de paie de la somme des états de règlement des salaires par virement et en espèces afin de nous assurer de leur correspondance.</p>					
Période	Total état des règlements de salaires par virement (a)	Total état des règlements de salaires en espèce (b)	Total état des salaires nets payés du mois (c) = (a) + (b)	Total net à payer du livre de paie (d)	Ecart (c) - (d)
Octobre 2006	8 937 848,36	730 218,43	9 668 066,79	9 668 066,79	0,00
Novembre 2006	9 095 325,13	446 163,39	9 541 788,52	9 541 788,52	0,00
<p>La procédure suivie en cas d'écart est la communication des écarts constatés pour explication et correction dans le courant de la journée après pointage des bulletins de paie avec les états de règlement des salaires par virement et espèces.</p>					

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant.

7. Rapprochement du net à payer (livre de paie/ états des virements bancaires et espèces) :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°7	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées						
<p>Nous avons, pour les mois de Août et Septembre 2006, rapproché le montant total du net à payer figurant sur le livre de paie de la somme des états de règlement des salaires par virement et en espèces afin de nous assurer de leur correspondance.</p>						
Période	Avis de débit SG	Avis de débit ABC	Relevé bancaire CCP	Total virements multiples pour salaires	Total états des règlements de salaires par virement	Ecart
Août 2006	1 202 088,14	3 353 065,32	4 205 015,40	8 760 168,86	8 760 168.86	0,00
Septembre 2006	1 615 192,84	3 052 601,47	4 541 946,25	9 209 740,56	9 209 740.56	0,00
<p>Les états de règlement des salaires par virement et en espèces servent de pièces justificatives à l'émission d'ordre de virement et de chèque pour le règlement des salaires en espèces. Ces états sont aussi vérifiés par les signataires avant visa des titres de règlement.</p>						

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant.

8. Rapprochement du net à payer (comptabilisé/ livre de paie/états de virements bancaire) :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°8	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées				
<p>Nous avons pour les deux mois Juin et Juillet 2006 le montant du salaire net à payer comptabilisé avec le montant de la paie figurant sur les avis de la banque.</p>				
Période	Net à payer comptabilisé	Salaires payés personnel local livre de paie	Salaires payés personnel expatrié livre de paie	Salaires payés sur avis de débit ABC et Citibank
Juin 2006	13 656 584,38	9 418 984,17	4 237 600,21	13 656 584,38
Juillet 2006	12 788799,82	8 960 930,27	3 827 869,55	12 788799,82
<p>La comptabilisation de la paie se fait manuellement via des tableaux Excel, le legal & tax manager en charge de cette opération ajoute une colonne relative au numéro des comptes comptables pour chaque ligne et pour chaque rubrique.</p>				

Conclusion de l’actions : Teste satisfaisant.

Toutefois nous recommandons de paramétrer les numéros des comptes comptables relatifs à chaque rubrique de la paie sur SAGE afin de minimiser l’intervention manuelle au moment de la comptabilisation.

9. Vérification des déclarations fiscales et sociales :

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°9	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées
<p>Nous avons revu pour les deux mois Juin et Juillet 2006 les deux déclarations mensuelle CNAS accompagnée des feuilles de mouvement du personnel, ainsi que les deux copies des déclarations fiscales mensuelles G.50 déposées par le Légal & tax manager aux administrations de tutelles soit la CNAS et la recette des impôts.</p> <p>Nous avons constatés que ces déclarations sont visées par le Contrôleur financier et qu'elles ont été déposées dans les délais requis, à savoir avant la fin du mois n+1 pour les déclarations sociales « CNAS » et avant le 20 du mois n+1 pour les déclarations fiscales « G50 ».</p>

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant.

10. Vérification des congés annuels :

Procédure conge annuel

Article 1 : Tout travailleur a droit à un congé annuel rémunéré par l'employeur.

Article 2 : Le droit à conge annuel repose sur le travail effectué au cours d'une période de référence qui s'étend du 1^{er} Juillet de l'année précédent le congé au 30 Juin de l'année du congé

Article 3 : Le congé rémunéré est calculé à raison de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder trente jours calendaires par année de travail.

Article 4 : Un employé commence à prendre son congé annuel à compter du 1er juillet.

Article 5 : Un employé peut prendre son congé annuel avant Juillet après l'approbation de son chef hiérarchique.

Article 6 : Un employé doit informer son responsable hiérarchique sur son intention de prendre son congé annuel au moins 02 semaines à l'avance.

Article 7 : Un employé peut prendre son congé annuel en une ou quatre (04) périodes séparées, une période pas moins d'une (01) semaine.

Article 8 : L'employeur ne payera aucun congé annuel à ceux qui ne le prendront pas.

Article 9 : Cette procédure est appliquée pour l'ensemble du personnel local d'Unilever Algérie.

Processus	Paie
Sous – processus	Paie des locaux
Unité organisationnelle	Unilever Maghreb – Algérie

Référence du teste N°10	Fonction :	Chercheur Universitaire
	Nom & Prénom :	Ayachi FELLA
	Date du teste :	Octobre 2006

Vérifications effectuées				
<p>A partir de 5 demandes de congé, on a vérifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ si la demande est visée par le supérieur hiérarchique et le directeur RH ▪ si la fiche de paie mentionne le congé obtenu 				
Matricule	Demande de congé	Visa supérieur hiérarchique	Visa directeur RH	Actualisation de la fiche de paie
0015	✓	✓	✓	Ok
0016	✓	✓	✓	Ok
0026	✓	✓	✓	Ok
0045	✓	✓	✓	Ok
0130	✓	✓	✓	Ok
<p><u>Le suivi des congés se fait manuellement sur Excel</u>, un état mensuel des congés non consommé est établi par le département RH et transmis au service financier pour comptabilisation de la provision pour congés payés.</p>				

Conclusion de l'actions : Teste satisfaisant.

Nous recommandons de paramétrer le logiciel de paie SAGE de telle manière qu'il intègre la gestion des congés sur système. Et la mise en place d'une fiche de reprise de travail du congé dûment visée par le supérieur direct et la DRH pour mise à jour des droits de congés (avec ou sans solde).

11. Vérification des soldes de tout compte :

- **Objectif :** La procédure décrit les mesures à prendre avant le calcul du solde de tout compte pour un agent qui quitte définitivement Unilever Algérie.
- **Domaine d'application :** Cette procédure s'applique à tous les calculs pour solde de tout compte des agents de la société.
- **Responsabilités :** Le Country Manager est responsable de cette procédure. Les responsables du département Finance et Ressources Humaines, sont chargés de son application.
- **Principes généraux :** L'établissement de la fiche de cessation d'activité est obligatoire pour le départ définitif de tout agent quelque qu'en soient les raisons.

Sans fiche de cessation d'activités, aucun calcul de solde de tout compte ne doit être effectué.

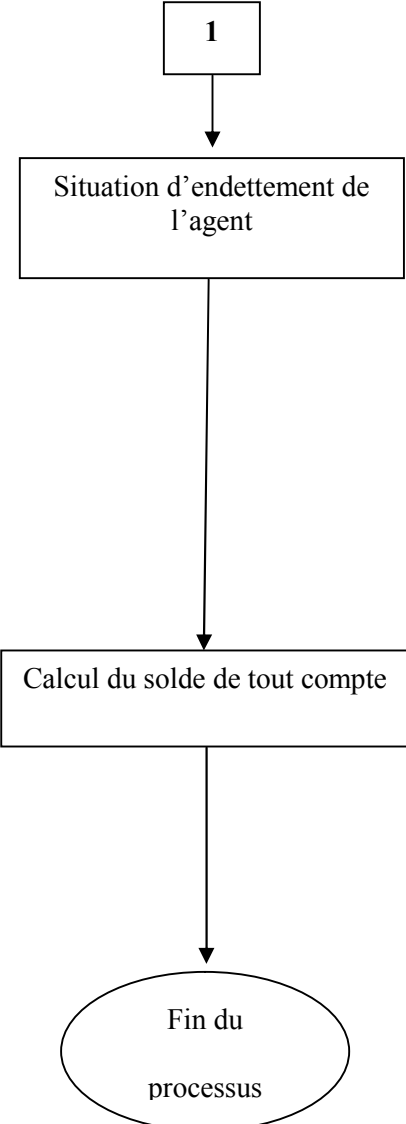
Si l'agent régularise ses dettes après l'établissement de la fiche de cessation d'activités, le back office manager doit immédiatement informer le département des ressources humaines.

Fiche de Cessation d'Activité :

DATE D'APPLICATION .../... / ...	VALIDATION		
	Département Finance	Département des Ressources Humaines	Country Manager
	Nom:	Nom:	Nom:
	Prénom:	Prénom:	Prénom:
ANNULE LA VERSION	Date de validation et visa:	Date de validation et visa:	Date de validation et visa:

Le calcul du solde tout compte lors du départ définitif d'un agent de la société s'effectue comme suit :

QUI ?	QUOI ?	COMMENT ?
<p>Agent Chefs de service ou de département</p> <p>Responsables de département Country Manager</p> <p>Département des Ressources Humaines Service de l'agent concerné</p>	<pre> graph TD A([Demande de Licenciement]) --- B([Lettre de démission]) A --- C[] B --- C C --- D[Acceptation du licenciement ou de la démission] D --- E[Etablissement d'une fiche de cessation d'activité] E --- F[1] </pre>	<p>Le service dans lequel travaille un agent demande pour une raison motivée le licenciement d'un agent.</p> <p>Un agent transmet à son supérieur hiérarchique une lettre de démission avec copie au département des Ressources humaines.</p> <p>Le licenciement ou la démission est acceptée par le responsable de département ou le Country Manager par visa et accord sur la demande de licenciement ou la lettre de démission.</p> <p>La date d'arrêté est déterminée de commun accord entre le département des Ressources humaines et le service de l'agent concerné</p> <p>15 jours avant la date de calcul de la dernière rémunération de l'agent, le département des ressources humaines établit une fiche de cessation d'activité.</p> <p>Cette fiche est visée par le responsable des ressources humaines qui la transmet ensuite au service de l'agent pour vérification et visa. Cette fiche est transmise avec la lettre de démission ou la demande de licenciement.</p>

QUI ?	QUOI ?	COMMENT ?
<p data-bbox="288 450 432 629">Back office Manager Financial Controller</p> <p data-bbox="272 954 448 1088">Département des ressources humaines</p>	 <pre> graph TD A[1] --> B[Situation d'endettement de l'agent] B --> C[Calcul du solde de tout compte] C --> D([Fin du processus]) </pre>	<p data-bbox="1054 248 1485 427">Le back office manager note sur la fiche de cessation d'activités la situation d'endettement de l'agent démissionnaire ou licencié.</p> <p data-bbox="1054 450 1485 831">Puis la fiche de cessation d'activité accompagnée du listing des comptes de l'agent est visée par le Financial Controller et la liasse transmise au département des ressources humaines avant le 20 du mois au cours duquel la dernière rémunération de l'agent sera calculée.</p> <p data-bbox="1054 898 1485 1133">Le département des ressources humaines calcul le solde de tout compte de l'agent en tenant compte de la situation d'endettement de cet agent vis à vis de Unilever Algérie.</p>

12. Réconciliation de la paie des mois de juillet, août et septembre de l'exercice 2006 :

Désignations	Juillet 2006	Août 2006	Variation	
			Montant	Pourcentage
Masse Salariale en Dinars Algérien	12 952 566,37	12 613 727,97	338 838,40	2,69%

N° de RUB	EFFECTIFS	juil-06	août-06	Variations	Commentaires
		406	401	-5	
1001 - 1021	Salaire de base	10 247 512,81	10 398 132,70	150 619,89	Suivant le Nombre de salariés
1003 - 1023	Rappel salaire de base	16 794,43	1 909,60	-14 884,83	10 en Juillet / 02 en Août
1024	Rappel salaire de base horaire	-449,64	0,00	449,64	01 en Juillet
2031	Indemnité congé annuel	138 259,16	633 960,65	495 701,49	12 en Juillet / 22 en Août
2051	Prime de poste	245 391,49	244 871,20	-520,29	Suivant le Nombre de salariés postés
2053	Rappel prime de poste	3 559,58	0,00	-3 559,58	5 en Juillet
2061	Prime de panier	833 400,00	732 360,00	-101 040,00	364 en Juillet / 353 en Août
2063	Rappel prime de panier	1 320,00	240,00	-1 080,00	5 en Juillet / 2 en Août
810	Allocation Familial	0,00	271 200,00	271 200,00	56 Cas en Août
825	Frais médicaux	0,00	115 300,55	115 300,55	47 Cas en Août
998	Prime de caisse	2 700,00	2 700,00	0,00	2 Cas
2091	Prime de risque	10 000,00	10 000,00	0,00	5 Cas
2102	Prime de représentation	168 000,00	168 000,00	0,00	2 Cas
2141	Prime d'inventaire	28 600,00	23 400,00	-5 200,00	22 en Juillet / 17 en Août
2142	Prime d'installation	214 000,00	151 000,00	-63 000,00	3 Cas
2182	Prime Additionnelle	6 911,27	0,00	-6 911,27	2 Cas en Juillet

N° de RUB	EFFECTIFS	juil-06	août-06	Variations	Commentaires
		406	401	-5	
2192	Absence conge annuel	-115 564,21	-310 526,82	-194 962,61	12 en Juillet / 20 en Août
2331	Indemnité congé annuel heures	230 385,02	220 411,79	-9 973,23	32 en Juillet / 29 en Août
3011	Heures supplémentaire 50%	191 674,18	159 465,00	-32 209,18	117 en Juillet / 90 en Août
3013	Rappel heure supplémentaire 50%	20 029,19	4 431,47	-15 597,72	19 en Juillet / 2 en Août
3021	Heures supplémentaire 100%	125 421,42	185 080,13	59 658,71	47 en Juillet / 48 en Août
3023	Rappel heure supplémentaire 100%	3 642,72	1 709,28	-1 933,44	2 en Juillet / 1 en Août
5062	Retenue absence maladie	-81 367,77	-164 767,41	-83 399,64	26 en Juillet / 25 en Août
9851	Régule retenu restauration	65,00	0,00	-65,00	1 Cas en Juillet
N° de RUB	Rubrique de paie non imposable				
2140	Indemnité de transport	82 500,00	82 500,00	0,00	18 en Juillet / 19 en Août (Suivant l'état)
N° de RUB	Rubrique paie retenues				
4012	Retenue avance s/salaire	-314 000,00	-200 538,20	113 461,80	50 en Juillet / 39 en Août
5022	Déduction Jours Après départ	0,00	-213 364,86	-213 364,86	03 Cas en Août
6012	Retenue sécurité sociale	1 031 959,19	1 036 477,35	4 518,16	Suivant le Nombre de salariés
7012	Retenue I.R.G	-1 640 131,53	-1 682 770,19	-42 638,66	Suivant le Nombre de salariés
4022	Retenue prêt	-272 500,00	-53 000,00	219 500,00	18 en Juillet / 4 en Août
9652	Retenue restauration	-54 690,00	-52 925,00	1 765,00	Suivant l'état de présence à la cantine
4042	Retenue frais mission	0,00	-24 235,75	-24 235,75	02 en Août

Désignations	Août 2006	Septembre 2006	Variation	
			Montant	Pourcentage
Masse Salariale en Dinars Algérien	12 860 045,65	12 952 566,37	- 92 520,72	- 0,71 %

N° de RUB	EFFECTIFS	août-06	sept-06	Variations	commentaire
		401	390	-11	
1001-1021	Salaire de base	10 398 132,70	9 908 530,38	-489 602,32	Suivant le Nombre de salariés
1003-1023	Rappel salaire de base	1 909,60	18 098,61	16 189,01	2 en Août / 05 EN Septembre
2031	Indemnité congé annuel jours	633 960,65	258 115,73	-375 844,92	22 en Août / 23 en Septembre
2051	Prime de poste	244 871,20	235 684,77	-9 186,43	Suivant le Nombre de salariés postés
2053	Rappel prime de poste	0,00	596,34	596,34	4 en Septembre
2061	Prime de panier	732 360,00	787 320,00	54 960,00	353 en Août / 350 en Septembre
2063	Rappel prime de panier	240,00	4 770,00	4 530,00	2 en Août / 6 en Septembre
810	Allocation Familial	271 200,00	0,00	-271 200,00	56 Cas en Août
825	Frais médicaux	115 300,55	68 628,02	-46 672,53	47 Cas en Août / 48 en Septembre
998	Prime de caisse	2 700,00	2 700,00	0,00	2 Cas
2081	Prime exceptionnelle	0,00	5 000,00	5 000,00	1 Cas en Septembre
2091	Prime de risque	10 000,00	10 000,00	0,00	5 Cas
2102	Prime de représentation	168 000,00	168 000,00	0,00	2 Cas
2141	Prime d'inventaire	23 400,00	29 900,00	6 500,00	17 en Août / 22 en Septembre
2142	Prime d'installation	151 000,00	120 000,00	-31 000,00	3 Cas en Août / 1 en Septembre
2182	Prime Additionnelle	0,00	5 980,13	5 980,13	3 Cas en Septembre

N° de RUB	EFFECTIFS	août-06	sept-06	Variations	Commentaire
		401	390	-11	
2192	Absence congé annuel jour	-310 526,82	-205 986,48	104 540,34	20 en Août / 21 en Septembre
2331	Indemnité congé annuel heures	220 411,79	567 479,99	347 068,20	29 en Août / 152 en Septembre
3011	Heures supplémentaire 50%	159 465,00	340 877,02	181 412,02	90 en Août / 145 en Septembre
3013	Rappel heure supplémentaire 50%	4 431,47	9 048,88	4 617,41	2 en Août / 5 en Septembre
3021	Heures supplémentaire 100%	185 080,13	217 303,99	32 223,86	48 en Août / 82 en Septembre
3023	Rappel heure supplémentaire 100%	1 709,28	3 494,88	1 785,60	1 en Août / 1 en Septembre
5062	Retenu absence maladie jours	-164 767,41	-68 466,05	96 301,36	25 en Août / 19 en Septembre
N° de RUB	<i>Rubrique de paie non imposable</i>				
2140	Indemnité de transport	82 500,00	64 500,00	-18 000,00	19 en Août/15 en Septembre.
N° de RUB	<i>Rubrique paie retenues</i>				
4012	Retenue avance s/salaire	-200 538,20	-184 000,00	16 538,20	39 en Août / 49 en Septembre
4014	Règlement remboursement avance s/salaire	0,00	12 000,00	12 000,00	1 Cas en Septembre
5022	Déduction jours après départ	-213 364,86	-34 875,50	178 489,36	03 Cas en Août / 1 en Septembre
6012	Retenue sécurité sociale	1 036 477,35	1 043 233,49	6 756,14	Suivant le Nombre de salariés
7012	Retenue IRG	-1 682 770,19	-1 623 141,15	59 629,04	Suivant le Nombre de salariés
4022	Retenue prêt	-53 000,00	-40 000,00	13 000,00	4 en Août / 3 en Septembre
9652	retenue restauration	-52 925,00	-60 285,00	-7 360,00	Suivant l'état de présence à la cantine
4042	Retenue frais mission	-24 235,75	-36 252,55	-12 016,80	2 en Août / 3 en Septembre

Désignations	Septembre 2006	Octobre 2006	Variation	
			Montant	Pourcentage
Masse Salariale en Dinars Algérien	11 924 835,30	12 860 045,65	- 935 210,35	- 7,27 %

N° de RUB	EFFECTIFS	sept-06	oct-06	Variations	Commentaire
		390	389	-1	
1001-1021	Salaire de base	9 908 530,38	9 836 022,36	-72 508,02	Suivant le Nombre de salariés
1003-1023	Rappel salaire de base	18 098,61	10 138,61	-7 960,00	05 en Septembre / 02 en Octobre
2031	indemnité conge annuel jours	258 115,73	264 905,48	6 789,75	23 en Septembre / 18 en Octobre
2051	Prime de poste	235 684,77	234 577,37	-1 107,40	Suivant le Nombre de salariés postés
2053	Rappel prime de poste	596,34	761,22	164,88	4 en Septembre
2061	Prime de panier	787 320,00	776 160,00	-11 160,00	350 en Septembre / 350 en Octobre
2063	Rappel prime de panier	4 770,00	3 240,00	-1 530,00	6 en Septembre / 3 en Octobre
825	frais médicaux	68 628,02	175 192,89	106 564,87	48 en Septembre / 29 en Octobre
998	Prime de caisse	2 700,00	2 700,00	0,00	2 Cas
2081	Prime exceptionnelle	5 000,00	0,00	-5 000,00	1 Cas en Septembre
2091	Prime de risque	10 000,00	10 000,00	0,00	5 Cas
2102	Prime de représentation	168 000,00	168 000,00	0,00	2 Cas
2141	Prime d'inventaire	29 900,00	31 200,00	1 300,00	22 en Septembre / 23 en Octobre
2142	Prime d'installation	120 000,00	120 000,00	0,00	1 en Septembre / 1 en Octobre
2182	Prime additionnelle	5 980,13	4 392,86	-1 587,27	3 Cas en Septembre 1 Cas en Octobre
2192	Absence congé annuel jour	-205 986,48	-201 838,41	4 148,07	21 en Septembre / 14 en Octobre
2331	Indemnité congé annuel heures	567 479,99	196 967,03	-370 512,96	152 en Septembre / 22 en Octobre

N° de RUB	EFFECTIFS	sept-06	oct-06	Variations	Commentaire
		390	389	-1	
2332	Indemnité congé annuel heures	0,00	-7 190,37	-7 190,37	1 Cas en Octobre
3011	Heures supplémentaire 50%	340 877,02	69 046,16	-271 830,86	145 en Septembre / 37 en Octobre
3013	Rappel heure supplémentaire 50%	9 048,88	95,19	-8 953,69	5 en Septembre / 1 en Octobre
3021	Heures supplémentaire 100%	217 303,99	26 063,39	-191 240,60	82 en Septembre / 11 en Octobre
3023	Rappel heure supplémentaire 100%	3 494,88	0,00	-3 494,88	1 en Septembre
5062	Retenu absence maladie jours	-68 466,05	-79 866,61	-11 400,56	19 en Septembre / 18 en Octobre
N° de RUB	Rubrique de paie non imposable				
2140	Indemnité de transport	64 500,00	64 500,00	0,00	15 en Septembre / 15 en Octobre
N° de RUB	Rubrique paie retenues				
4012	Retenue avance s/salaire	-184 000,00	-255 800,00	-71 800,00	49 en Septembre / 53 en Octobre
4014	Reg remboursement avance s/salaire	12 000,00	0,00	-12 000,00	1 Cas en Septembre
5022	Déduction Jours Après départ	-34 875,50	-8 715,80	26 159,70	1 en Septembre / 1 en Octobre
6012	Retenue sécurité sociale	1 043 233,49	960 953,35	-82 280,14	Suivant le Nombre de salariés
7012	Retenue I.R.G	-1 623 141,15	-1 493 150,25	129 990,90	Suivant le Nombre de salariés
4022	Retenue prêt	-40 000,00	-39 000,00	1 000,00	3 en Septembre / 3 en Octobre
9652	Retenue restauration	-60 285,00	-51 450,00	8 835,00	Suivant l'état de présence à la cantine
4042	Retenue frais mission	-36 252,55	-33 641,95	2 610,60	3 en Septembre / 1 en Octobre

Les tableaux ci-dessus nous font apparaître des variations significatives quant à l'évolution de la masse salariale. A savoir entre juillet et août une variation qui s'élève à 2,69%, entre août et septembre elle diminue jusqu'à 0,71%, par contre entre septembre et octobre, la variation de la masse salariale croît de 7,27%.

L'importance des variations constatées, nous a obligé à approfondir notre contrôle afin de déceler les causes qui réellement provoquent ces perturbations. Ainsi, nous avons intégré dans les tableaux précédents une colonne (commentaire), qui recense l'ensemble des faits générateurs des dites variations.

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

L'analyse des documents internes de l'entreprise ainsi que l'exploitation des questionnaires nous ont permis de constater tout d'abord que l'entreprise est dotée d'un système de contrôle interne très formalisé, puisque la majeure partie des tâches relevant du processus de la paie font l'objet d'une procédure écrite, ce qui a pour conséquence une séparation claire des tâches, ainsi que l'identification précise des responsabilités.

Outre cette dimension organisationnelle, il faut signaler également que le système de gestion de la paie est appuyé par un support informatique qui favorise d'une part, la minimisation des risques d'erreur et d'omission et d'autre part, la bonne circulation de l'information, qu'elle soit verticale (entre les différents niveaux hiérarchiques) ou horizontale (entre les différents services).

Mais nous nous sommes interrogé sur l'efficacité de ce dispositif au niveau de son aptitude à produire des informations régulières et sincères. Ainsi, il était question tout d'abord de vérifier le degré du respect des procédures, concernant la paie, instituées par l'entreprise.

Il ressort de l'observation et des opinions recueillies par les questionnaires que le personnel intervenant dans le processus paie, quel que soit son niveau hiérarchique veille à la bonne exécution de la procédure.

Cependant, pour légitimer ce constat, il a fallu procéder à des tests de conformité devant mesurer quantitativement les éventuels écarts et erreurs entre la paie telle qu'elle devait être faite et la paie telle qu'elle a été attribuée aux personnels. La mesure de ces écarts reposait sur la vérification de nombreux indicateurs : régularité par rapport à la conformité aux règles et procédures en vigueur, la sincérité par rapport à l'application de bonne foi de ces règles et procédures en fonction de la connaissance que les responsables doivent normalement avoir sur le processus de la paie.

Sur la base des résultats obtenus des testes quantitatives de conformités, il est permis de déduire que les écarts et les erreurs sont quasiment absents, même dans le cas de leurs existence, ils s'avéraient être justifiés. Cela s'explique par l'adéquation des moyens humains et matériels mis en place pour le traitement de la paie par rapport au nombre des l'effectifs à traiter. Mais également au soin accordé par l'entreprise à la mise à jours périodique des bases de données relatives aux personnels (fichier du personnel, mouvements du personnel, plans de carrière et les livres légaux.).

Puisque notre enquête de terrain s'est appuyée sur une démarche d'audit qui devra forcément déboucher sur l'expression d'une opinion, et vu les résultats obtenus, il serait légitime, du point de vue d'un auditeur, de certifier les informations issues du processus de paie ainsi que leurs report sur les états financiers (comptabilité).

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, nous reprenons tout d'abord les principaux points de notre analyse :

L'audit des salaires, qui s'inscrit dans un champ plus large à savoir, l'audit social, peut être envisagé comme un dispositif visant à maîtriser les modalités de pilotage de la dimension humaine et sociale afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et par-là même sa performance,

Lorsque cette performance est évaluée en priorité par rapport aux attentes des acteurs de la sphère financière (actionnaires et autres investisseurs), le «social» est uniquement de l'ordre des ressources (les ressources humaines), dans ce cas, le «social» est traité soit comme un coût - et l'audit social se focalise sur les processus permettant d'optimiser l'allocation de ressources pour en améliorer l'efficacité - soit comme un investissement - et l'audit social se focalise alors sur la maximisation du retour sur investissement dans le capital humain.

La mise en oeuvre d'un audit social global implique de changer le paradigme de la dissociation Personnes / Entreprise et l'appui sur des processus d'apprentissage pour passer à une représentation «globale» d'une entité contractuelle Personnes / Entreprise légitimant l'extension du référentiel de compétences.

L'impératif donc de légitimité, nous paraît être une des caractéristiques majeures de la mise en oeuvre d'un audit social. C'est par l'implication de toutes les parties concernées dans des processus partagés d'apprentissage de nouvelles représentations que pourra émerger cette reconnaissance de légitimité.

Mais, pour qu'il y est une gestion efficace des ressources humaines sur le plan des rémunérations, à notre sens, il doit y avoir un préalable organisationnel, c'est-à-dire, une système d'organisation permettant d'une part de produire en temps opportun des informations pertinentes sur la situation des effectifs, et d'autre part d'assurer une certaine équité en matière de salaire par le respect des règles et procédures en vigueur.

Cependant, notre étude comporte des limites qui sont d'ordre conceptuel et empirique.













Sur le plan conceptuel : d'une part, l'audit des salaires est étroitement lié à l'audit social, ce qui nécessitait la prise en compte dans la partie théorique des critères d'évaluations du climat social et sa relation avec la politique de l'entreprise en matière des ressources humaines. D'autre part, celle qui consiste à appréhender la déclinaison de l'audit social dans une logique de performance économique et dans une logique de performance Globale (Sociale, Environnementale, et Sociétale).















Sur le plan empirique : notre étude n'a concerné qu'un cas d'entreprise, ce qui ne permet pas d'avoir une vision claire sur les pratiques de l'audit des salaires dans l'entreprise algérienne. L'élargissement de l'échantillon de l'étude favoriserait sûrement l'obtention de résultats plus probants et plus valides, ce qui constitue pour nous une perspective de recherche.














BIBLIOGRAPHIE





Ouvrage :

- 📖 ALLOUCHE J., Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris. 2003.
- 📖 Association Technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil, .Audit financier. Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations.
- 📖 BARBIER E. L'audit interne. Pourquoi ? Comment ? Collection audit, Les Editions d'organisation, France 1991.
- 📖 BENOIT P., Audit & contrôle interne. Les essentiels de la gestion, Edition LITEC, France 1997.
- 📖 BOULAHDOUR C., Audit interne et commissariat aux comptes. Revue Algérienne de comptabilité et d'audit n°01 du 1^{er} TRM 1994.
- 📖 BOYER R., Convention fordienne
- 📖 CANDAU P., Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248 Octobre Décembre 1990.
- 📖 COKALP L.B. Sociologie des organisations Paris 1998.
- 📖 CORIAT B., L'atelier et le chronomètre
- 📖 COMBES J-E. et LABROUSSE M-C., Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratiques, Publi-Union-Editions, 1997.
- 📖 DJABI, « la politique des salaires en Algérie », ISE, Alger
- 📖 DJERBI, La politique des salaires en Algérie, ISE Alger.

-  GOND J.P. & MULLLENBACH A. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Actes du 1er congrès de l'ADERSE 2003.
-  FASSIN D. «A l'écoute de l'exclusion», Sciences Humaines, n° 159, avril 2005.
-  FAYOL H., Administration industrielle et générale, Paris
-  FERON M., Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille 2005
-  FESSER M. Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines, Personnel N° 371 Juillet 1996.
-  FREEMAN R.E. Strategic Management: A stakeholder approach, Boston, MA: Pitman/Ballinger. 1984.
-  FREMEAUX P. «L'utilité sociale», Alternatives économiques / Pratique 2003.
-  FRIEDMAN M., "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press. 1962.
-  GELINIER O., Nouvelle direction de l'entreprise, Ed Hommes et techniques, France 1976.
-  Guide d'audit et de commissariat aux comptes. Tome 2 l'outil. Edition SNC 1996.
-  IGALENS J. «Tous responsables», Editions d'Organisation, Paris 2004.
-  IGALENS J. «La mise en oeuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme - ONG», 2004.

-  LARENT P. et PIERRE T., Pratique de l'audit opérationnel, Les Editions d'Organisation, France. 2003.
-  LECAILLON J., les salaires, Ed Cujas, France 1973.
-  LELLOU A., Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée. CREAD n°12.
-  LELLOU A., CREAD n°18, Reghaia, Algérie, 1990.
-  LELLOU A., La question salariale à travers l'entreprise publique I.S.E 1993.
-  LELLOU A., Industrialisation et conditions d'usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie, 1984
-  LEMANT O., La conduite d'une mission d'audit interne, Dunod, 1995.
-  LOUART, P ET BEAUCOURT, C. Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille. 2005.
-  MARCHAND G. «Le travail social entre urgence et souffrance», Sciences Humaines, n°159, Avril 2005.
-  MARTORY B. « Contrôle de gestion sociale », Vuibert, Paris 2003.
-  MARTORY B. «Le contenu des tableaux de bord, pour l'entreprise et ses acteurs», Personnel, n° 459, mai 2005.
-  MEIGNANT A., Ressources Humaines déployer la stratégie, Ed. Liaisons Paris 2000.
-  MEURS D., rémunération du travail, P.U.F., Paris 1995
-  MIHOL A., le contrôle interne, Que sais-je ? 1998.

-  MOHIB N., SONNTAG M. La légitimité au coeur de l'action et de la compétence, site de l'Institut national de la recherche pédagogique, n°7194. 2003.
-  PALLOIX C., Le fordisme, Grenoble 1979
-  PERETTI J. M. "Ressources humaines"; 3^{ième} et 9^{ième} édition, Vuibert, Paris 2001, 2004.
-  PERETTI J.M. et ROUSSEL P., Les rémunérations, Vuibert, Paris 2000.
-  PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, Les Editions d'organisation 1984.
-  PESQUEUX Y. L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris 2002.
-  PORTER M., "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1982
-  PORTER M., L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986
-  QUEINNEC J. & IGALENS J. Les organisations non gouvernementales et le management, Vuibert, Paris 2004.
-  RAFFEGEAU J., DUBOIS F. et MENONVILLE D. L'audit opérationnel Edition PUF, Paris 1984.
-  RAVON B. «Le travail social ; Problèmes politiques et sociaux», n° 890, La Documentation française. 2003.
-  RENARD J., Théorie et pratique de l'audit interne, Les Editions d'Organisation, 1997.
-  ROUSSEL P., Rémunération, motivation et satisfaction au travail.

-  SADI N.E., et MAAZOUZ A., Pratique de commissariat aux comptes en algérie. édition société nationale de comptabilité 1999.
-  SCHEID J.C., Les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris 1990.
-  SINGLY, L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, collection 128 sociologie, Nathan Université, Paris.
-  VILLENEUVE J., Direction du développement des entreprises et des affaires. Direction des communications n°1345, Québec Janvier 2003.

Textes de loi :




-  La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, JORA n° 2, pp18-24.
-  La loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relatives aux fonds de participation, JORA n° 2, pp 27-29.
-  La loi n° 91-08 du 27 avril 1991.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

DEDICACE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: AUDIT DES SALAIRES Approche conceptuelle...	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE -I- : GENERALITES SUR L'AUDIT	6
Introduction	7
Section -1- : le contrôle interne	9
I. Définitions.....	10
II. Les rôles du contrôle interne.....	11
III. Comment le contrôle interne se traduit-il au sein de l'entreprise ?.....	11
1. Dans l'organisation de l'entreprise.....	12
2. Dans le déroulement des tâches.....	13
IV. Objectifs du contrôle interne.....	15
Section -2- : l'audit	16
I. Définitions de l'audit.....	16
II. Les normes d'audit.....	17
1. Les normes générales.....	17
2. Les normes de travail.....	19
2-1. Normes relatives à la nature des travaux	19
2-2. Normes relatives à l'organisation des travaux	21
3. Les normes de rapport.....	21

III.	Les différents types d'audit.....	22
1.	L'audit financier et comptable.....	22
2.	L'audit opérationnel.....	22
3.	L'audit stratégique.....	23
4.	L'audit juridique.....	23
5.	L'audit fiscal.....	24
6.	L'audit social.....	24
IV.	Natures de l'audit et les professionnels de l'audit.....	25
1.	Les natures d'audit.....	25
2.	Les professionnels de l'audit.....	27
3.	Particularités des missions de contrôle.....	30
V.	Les objectifs de l'audit et les notions de risques.....	31
1.	Les objectifs de l'audit.....	31
2.	Notions de risques.....	33
3.	Détermination du seuil de signification.....	36
4.	La formulation d'une opinion motivée.....	37

Section -3- : l'audit social et les finalités de l'entreprise.....38

I.	Définitions de l'audit social.....	38
II.	Fondement théorique de l'audit social.....	40
1.	L'audit social dans une logique de performance économique.....	40
2.	L'audit social dans une logique de performance globale (économique, sociale, environnementale, sociétale).....	42
III.	Les missions de l'audit social.....	43
1.	Le contrôle de l'information sociale.....	43
2.	Le contrôle de l'application des procédures.....	44
3.	L'audit des politiques sociales.....	44
IV.	Les activités à auditer.....	45
1.	Emploi.....	45
2.	Rémunération.....	45
3.	Hygiène et sécurité.....	46
4.	L'amélioration des conditions de travail.....	46
5.	La formation.....	46

6.	Les relations professionnelles.....	46
7.	L'information et la communication.....	47
8.	Activités sociales et culturelles.....	47
V.	Les objectifs de l'audit social.....	47
1.	Permettre la maîtrise des coûts sociaux.....	48
2.	Garantir la qualité de l'information.....	48
3.	Assurer l'application des instructions de la direction.....	49
4.	Assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine.....	49
Conclusion.....		50
CHAPITRE -II- : FONDEMENTS ET PRATIQUES DES SALAIRES.....		51
Introduction.....		52
Section -1- : L'appréhension Des Salaires A Travers Une Grille Managériale.....		53
I.	Le salaire « une lecture en terme de théories des organisations ».....	54
A.	L'école classique.....	54
B.	L'école néoclassique.....	64
C.	Le courant des relations humaines.....	67
D.	La théorie du salaire d'efficience.....	72
E.	La théorie des attentes.....	74
F.	La théorie de l'équité.....	74
II.	Typologie des salaires.....	75
1.	Le salaire au temps.....	75
2.	Le salaire au rendement.....	75
3.	Le salaire social.....	77
III.	Définitions générales.....	77

Section -2- : La pratique des rémunérations dans l'entreprise Algérienne.....	80
I. La pratique des rémunérations avant le SGT.....	80
1. Comparaison des pratiques de rémunérations dans les différents secteurs.....	81
2. La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT.....	84
3. La détermination et l'évolution des salaires.....	86
II. La pratique des rémunérations issues du S.G.T.....	87
1. La politique nationale des salaires.....	87
2. Composition du système de rémunération selon le SGT.....	88
III. La pratique des rémunérations dans le cadre de l'autonomie de l'entreprise.....	92
1. La vie économique de l'entreprise avant les réformes.....	92
2. L'autonomie de l'entreprise.....	92
3. La nouvelle législation du travail.....	93
4. Le statut général du travailleur et l'autonomie des entreprises.....	95
Conclusion.....	98
CONCLUSION PREMIERE PARTIE.....	99

DEUXIEME PARTIE AUDIT DES SALAIRES UNE APPROCHE EMPIRIQUE CAS : SPA UNILEVER ALGERIE.....	101
INTRODUCTION.....	102
CHAPITRE -I- : DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE.....	103
Section -1- : Présentation de l'entreprise UNILEVER Algérie.....	104
I. Historique d'Unilever monde.....	104
II. Indicateurs financier Unilever.....	105
III. Principaux commentaires pour l'année 2006.....	105
IV. Les missions d'Unilever.....	105
V. Les produits d'Unilever.....	106
VI. Historique d'Unilever Algérie.....	107
VII. Structure des associes d'Unilever Algérie.....	107
VIII. Processus de développement d'Unilever Algérie.....	108
IX. Localisation du site d'Unilever Algérie.....	108
X. Les indicateurs financiers.....	109
XI. Les ressources humaines à Unilever Algérie.....	109
XII. Structure organisationnelle.....	110
Section -2- : Recueil de procédures relatives à la paie.....	113
I. Principes de base de la procédure de la paie.....	114
I.1. objectif du recueil des procédures de la paie.....	114
I.2. politique de l'entreprise en matière de ressources humaines.....	114
II. La rémunération.....	117
1. le pointage.....	117
2. organisation de la paie.....	118
3. les éléments de la paie.....	119
4. principes généraux du salaire.....	120
5. les éléments de rémunération.....	121
6. traitement et contrôle de la paie à Unilever Algérie.....	141

CHAPITRE -II- : ADAPTATION D'UNE DEMARCHE D'AUDIT A L'ENTREPRISE UNILEVER.....143

Section -1- : La démarche d'audit.....144

- I. Prise de connaissance générale de l'entreprise.....144
- II. Evaluation du contrôle interne.....148
- III. Appréciation du contrôle interne.....150
- IV. Les questionnaires de contrôle interne.....153

Section -2- : Le questionnaire.....156

- I. Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC).....157
 - 1. Définition.....157
 - 2. Structure.....157
 - 3. Les questionnaires de Volumes et Types de Transactions (VTT).....159
- II. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....160
 - 1. Définition.....160
 - 2. Structure.....161
 - 3. Avantages et limites.....164
 - 4. Illustration.....165

Section -3- : Analyse des données et résultats.....169













- I. Les risques et les moyens de contrôle du cycle paie.....169
- II. Vérification et contrôle de la procédure.....174
- III. Vérification du principe de séparation des tâches.....194
- IV. Tests de conformités : approche quantitative.....195
 - 1. Les livres légaux.....195
 - 2. Les salaires de base.....196
 - 3. Correspondance du net à payer sur fiche de paie et les états de paiement.....197
 - 4. Traitement des avances sur salaires.....198
 - 5. Traitement des avances sur salaires analyse en terme d'équité.....199
 - 6. Rapprochement du net à payer (livre de paie/ états de règlement).....200














7.	Rapprochement du net à payer (livre de paie/ états des virements bancaires et espèces).....	201
8.	Rapprochement du net à payer (comptabilisé/ livre de paie/états de virements bancaire).....	202
9.	Vérification des déclarations fiscales et sociales.....	203
10.	Vérification des congés annuels.....	204
11.	Vérification des soldes de tout compte.....	206
12.	Réconciliation de la paie des mois de juillet, août et septembre de l'exercice 2006.....	209
	CONCLUSION DEUXIEME PARTIE.....	216
	CONCLUSION GENERALE.....	218
	BIBLIOGRAPHIE.....	221
	TABLE DES MATIERES.....	227
	ANNEXES	235














ANNEXES















BIBLIOGRAPHIE





Ouvrage :

-  ALLOUCHE J., Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris. 2003.
-  Association Technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil, .Audit financier. Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations.
- 
-  BARBIER E. L'audit interne. Pourquoi ? Comment ? Collection audit, Les Editions d'organisation, France 1991.
-  BENOIT P., Audit & contrôle interne. Les essentiels de la gestion, Edition LITEC, France 1997.
-  BOULAHDOUR C., Audit interne et commissariat aux comptes. Revue Algérienne de comptabilité et d'audit n°01 du 1^{er} TRM 1994.
-  BOYER R., Convention fordienne
-  CANDAU P., Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248 Octobre Décembre 1990.
-  COKALP L.B. Sociologie des organisations Paris 1998.
-  CORIAT B., L'atelier et le chronomètre
-  COMBES J-E. et LABROUSSE M-C., Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratiques, Publi-Union-Editions, 1997.
-  DJABI, « la politique des salaires en Algérie », ISE, Alger




-  DJERBI, La politique des salaires en Algérie, ISE Alger.
-  GOND J.P. & MULLLENBACH A. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Actes du 1er congrès de l'ADERSE 2003.
-  FASSIN D. «A l'écoute de l'exclusion», Sciences Humaines, n° 159, avril 2005.
-  FAYOL H., Administration industrielle et générale, Paris
-  FERON M., Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille 2005
-  FESSER M. Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines, Personnel N° 371 Juillet 1996.
-  FREEMAN R.E. Strategic Management: A stakeholder approach, Boston, MA: Pitman/Ballinger. 1984.
-  FREMEAUX P. «L'utilité sociale», Alternatives économiques / Pratique 2003.
-  FRIEDMAN M., "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press. 1962.
-  GELINIER O., Nouvelle direction de l'entreprise, Ed Hommes et techniques, France 1976.
-  Guide d'audit et de commissariat aux comptes. Tome 2 l'outil. Edition SNC 1996.
-  IGALENS J. «Tous responsables», Editions d'Organisation, Paris 2004.
-  IGALENS J. «La mise en oeuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme - ONG», 2004.

-  LARENT P. et PIERRE T., Pratique de l'audit opérationnel, Les Editions d'Organisation, France. 2003.
-  LECAILLON J., les salaires, Ed Cujas, France 1973.
-  LELLOU A., Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée. CREAD n°12.
-  LELLOU A., CREAD n°18, Reghaia, Algérie, 1990.
-  LELLOU A., La question salariale à travers l'entreprise publique I.S.E 1993.
-  LELLOU A., Industrialisation et conditions d'usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie, 1984
-  LEMANT O., La conduite d'une mission d'audit interne, Dunod, 1995.
-  LOUART, P ET BEAUCOURT, C. Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille. 2005.
-  MARCHAND G. «Le travail social entre urgence et souffrance», Sciences Humaines, n°159, Avril 2005.
-  MARTORY B. « Contrôle de gestion sociale », Vuibert, Paris 2003.
-  MARTORY B. «Le contenu des tableaux de bord, pour l'entreprise et ses acteurs», Personnel, n° 459, mai 2005.
-  MEIGNANT A., Ressources Humaines déployer la stratégie, Ed. Liaisons Paris 2000.
-  MEURS D., rémunération du travail, P.U.F., Paris 1995

-  MIHOL A., le contrôle interne, Que sais-je ? 1998.
-  MOHIB N., SONNTAG M. La légitimité au coeur de l'action et de la compétence, site de l'Institut national de la recherche pédagogique, n°7194. 2003.
-  PALLOIX C., Le fordisme, Grenoble 1979
-  PERETTI J. M. "Ressources humaines"; 3^{ième} et 9^{ième} édition, Vuibert, Paris 2001, 2004.
-  PERETTI J.M. et ROUSSEL P., Les rémunérations, Vuibert, Paris 2000.
-  PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, Les Editions d'organisation 1984.
-  PESQUEUX Y. L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris 2002.
-  PORTER M., "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1982
-  PORTER M., L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986
-  QUEINNEC J. & IGALENS J. Les organisations non gouvernementales et le management, Vuibert, Paris 2004.
-  RAFFEGEAU J., DUBOIS F. et MENONVILLE D. L'audit opérationnel Edition PUF, Paris 1984.
-  RAVON B. «Le travail social ; Problèmes politiques et sociaux», n° 890, La Documentation française. 2003.
-  RENARD J., Théorie et pratique de l'audit interne, Les Editions d'Organisation, 1997.
-  ROUSSEL P., Rémunération, motivation et satisfaction au travail.

-  SADI N.E., et MAAZOUZ A., Pratique de commissariat aux comptes en algérie. édition société nationale de comptabilité 1999.
-  SCHEID J.C., Les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris 1990.
-  SINGLY, L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, collection 128 sociologie, Nathan Université, Paris.
-  VILLENEUVE J., Direction du développement des entreprises et des affaires. Direction des communications n°1345, Québec Janvier 2003.

Textes de loi :

-  La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, JORA n° 2, pp18-24.
-  La loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relatives aux fonds de participation, JORA n° 2, pp 27-29.
-  La loi n° 91-08 du 27 avril 1991.

ANNEXES



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية قوانين أوامرو مراسيم
قرارات مقررات . مناشير . إعلانات و بلاغات

ABONNEMENT ANNUEL	TUNISIE ALGERIE MAROC MAURITANIE	ETRANGER	DIRECTION ET REDACTION : SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT Abonnements et publicité : IMPRIMERIE OFFICIELLE 7, 9 et 13 Av. A. Benbarek — ALGER Tél. : 65-18-15 à 17 — C.C.P. 3200-50 ALGER Télex : 65 180 IMPOF DZ
	1 an	1 an	
Edition originale	100 D.A.	150 D.A.	
Edition originale et sa traduction	200 D.A.	300 D.A. (frats d'expédition en sus)	

Edition originale, le numéro : 2,50 dinars ; Edition originale et sa traduction, le numéro : 5 dinars. — Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de joindre les dernières bandes pour renouvellement et réclamation. Changement d'adresse : ajouter 3 dinars. Tarif des inscriptions : 20 dinars la ligne

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX — LOIS, ORDONNANCES ET DECRETS
ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS COMMUNICATIONS ET ANNONCES
(TRADUCTION FRANÇAISE)

SOMMAIRE

LOIS ET ORDONNANCES

- | | |
|---|---|
| <p>Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, p. 18</p> <p>Loi n° 88-02 du 12 janvier 1988 relative à la planification, p. 24.</p> <p>Loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation, p. 27.</p> <p>Loi n° 88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 sep-</p> | <p>tembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques, p. 29</p> <p>Loi n° 88-05 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 relative aux lois de finances, p. 34.</p> <p>Loi n° 88-06 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit, p. 34.</p> |
|---|---|

LOIS ET ORDONNANCES

Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

Le Président de la République,

Vu la Charte nationale ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 13, 14, 15, 25, 32, 34, 35, 36, 111, 148, 151, 184 à 190 ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 67-24 du 18 janvier 1967, modifiée et complétée, portant code communal ;

Vu l'ordonnance n° 69-38 du 23 mai 1969, modifiée et complétée, portant code de la wilaya ;

Vu l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et l'ensemble des textes pris pour son application ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce ;

Vu la loi n° 82-01 du 6 février 1982 portant code de l'information ;

Vu la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 86-14 du 19 août 1986 relative aux activités de prospection, recherche, exploitation et transport, par canalisations, des hydrocarbures ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

TITRE I

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1er. — En vue d'assurer le développement continu, l'Etat crée et fait fonctionner des entreprises publiques économiques, conformément aux principes directeurs prévus par la présente loi et sur la base de la direction planifiée de l'économie nationale.

Art. 2. — Les entreprises publiques économiques sont des entreprises socialistes revêtant les formes juridiques prévues par la présente loi et les lois particulières régissant l'information et le mode de valorisation des richesses nationales et notamment celles concernant les hydrocarbures ;

Art. 3. — Dans le cadre du processus de développement, l'entreprise publique économique constitue un moyen privilégié de production de biens et de services et d'accumulation du capital.

Elle est au service de la nation et du développement selon le rôle et les missions qui lui sont impartis.

Elle est une personne morale régie par les règles de droit commercial, sauf disposition légale particulière expressément prévue.

Art. 4. — L'entreprise publique économique, au sens de la présente loi, se distingue :

- 1) des établissements publics, personnes morales de droit public, chargés de la gestion de services publics,
- 2) des associations, coopératives et autres groupements.

TITRE II

DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE

Chapitre I

Principes généraux

Art. 5. — Les entreprises publiques économiques sont des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilité limitée dont l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent, directement ou indirectement, la totalité des actions et/ou parts sociales.

Le choix entre l'une ou l'autre des formes prévues ci-dessus est conditionné par le domaine d'activité et son importance dans le développement économique.

En outre, et sauf l'investissement à titre de participation à une entreprise publique économique nationale, la création d'entreprises par les collectivités locales revêt généralement la forme de sociétés à responsabilité limitée.

Art. 6. — L'entreprise économique dispose d'un capital social, souscrit et libéré, selon le cas, d'une manière directe ou indirecte soit par l'Etat, soit par les collectivités locales, soit par d'autres entreprises publiques économiques.

Seules les personnes morales de droit public ou les entreprises publiques économiques peuvent détenir des actions ou des parts sociales dans le capital social d'une entreprise publique économique et ce, dans le respect des proportions prévues par les statuts.

Art. 7. — L'entreprise publique économique a la pleine capacité juridique de stipuler, s'engager et contracter, d'une manière autonome, par le biais de ses organes habilités à cette fin, par les statuts, conformément aux règles de commerce et aux dispositions législatives en vigueur en matière d'obligations civiles et commerciales.

Art. 8. — L'entreprise publique économique répond de ses obligations sur les biens qui lui appartiennent ou sur les biens qui lui sont juridiquement assurés et qui peuvent faire l'objet d'un recouvrement selon la législation en vigueur.

L'Etat ne répond des obligations des entreprises publiques économiques, directement ou indirectement, qu'en vertu de dispositions expresses que la loi accorde au propriétaire de titres dans les sociétés par actions ou à responsabilité limitée.

Toutefois, l'Etat prend en charge les dépenses induites par les sujétions qu'il impose à l'entreprise publique économique.

Les entreprises publiques ne répondent pas des obligations de l'Etat.

Art. 9. — Le plan national de développement assure la cohérence entre la mise en valeur des intérêts généraux de la nation et l'atteinte des objectifs que s'assignent les entreprises publiques économiques dans leurs plans à moyen terme, principalement par la voie du système de la régulation économique et de la planification.

Dans ce cadre, l'entreprise publique économique a pour mission statutaire à travers son plan à moyen terme, de promouvoir, dans les limites de son objet, par ses activités économiques efficaces et rentables :

- 1) la production de richesses au service de la nation et de l'économie,
- 2) l'amélioration continue de la productivité du travail et du capital,
- 3) l'approfondissement du caractère démocratique de son administration et de sa gestion,
- 4) le développement continu du niveau technologique et scientifique dans sa sphère d'activité.

Art. 10. — Les statuts de l'entreprise publique économique, établis en la forme prévue par le code de commerce, devront indiquer d'une manière précise :

- l'objet,
- la dénomination et l'adresse exacte du siège social de l'entreprise,
- le capital social de départ souscrit,
- les affaires réservées aux assemblées générales,
- la composition du conseil d'administration ou conseil de surveillance et son domaine de compétence,
- les compétences déléguées au directeur général ou au gérant.

Chapitre II

Des fonds de participation

Art. 11. — L'Etat et les collectivités locales, actionnaires des entreprises publiques économiques, exercent leur droit de propriété par le biais de fonds de participation, auxquels ils confient la gestion du portefeuille des actions d'apport émises par les entreprises publiques économiques en contrepartie de la libération du capital social.

Art. 12. — Le fonds de participation est une société par actions dotée d'un régime juridique spécifique déterminé par une loi particulière.

Chaque fonds de participation est garant de la contre-valeur représentant les actions, parts, titres et autres valeurs, apports de l'Etat et des collectivités locales dont il est agent fiduciaire.

Art. 13. — Les règles d'organisation et de fonctionnement des fonds de participation et les modalités de financement des valeurs mobilières confiées auxdits fonds sont fixées par une loi particulière.

Chapitre III

De la création des entreprises publiques économiques

Art. 14. — L'entreprise publique économique est créée :

1) par décision du Gouvernement, lorsqu'il s'agit notamment de développer des activités prioritaires ou des filières nouvelles d'importance stratégique, en liaison avec les objectifs internes et externes du développement prévus par le plan national,

2) par décision de tout organe légalement habilité dont notamment ceux des fonds de participation, à fonder une entreprise publique économique ou à participer à la souscription d'une partie de son capital social par acquisition d'actions ou de titres participatifs,

3) par décisions conjointes d'autres entreprises publiques économiques prises par les organes habilités à cet effet, conformément à leurs statuts respectifs, dans les formes légalement requises.

Art. 15. — Lorsque la création d'une entreprise publique économique de droit commun est prévue par la loi ou par une convention internationale dûment ratifiée, les modalités de création sont édictées par ladite loi ou convention. En l'absence de dispositions expresses en la matière, il est fait application des règles de droit commercial.

Chapitre IV

Du capital social et de la patrimonialité de l'entreprise publique économique

Art. 16. — L'entreprise publique économique dispose d'un capital social entièrement souscrit et libéré dans les formes prévues par les règles de droit commercial soit :

— par un apport en capital, en espèces ou en nature, du fondateur, apport régi par les dispositions des articles 688 et 689 de l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 susvisée et les articles 35 à 42 de la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 susvisée pour l'Etat et les collectivités locales ;

— par des souscriptions et libérations d'apports au capital social de l'entreprise publique économique, par les organes, habilités à cet effet, d'autres entreprises publiques économiques.

Art. 17. — La libération des apports de toute nature réalise le transfert de propriété au profit de l'entreprise publique économique concernée.

Les biens transférés deviennent, dès lors, biens sociaux de l'entreprise publique économique et ils sont régis par les règles applicables en la matière.

Art. 18. — Les actions nouvelles au titre d'une augmentation du capital, sont libérées soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles sur l'entreprise, soit par incorporation de réserves, soit par conversion d'obligations et de titres participatifs aux dividendes.

Art. 19. — La gestion financière et comptable de l'entreprise publique économique est tenue en la forme commerciale par un comptable nommé par le directeur général de l'entreprise publique économique, sous sa propre responsabilité.

Art. 20. — Les biens relevant du patrimoine de l'entreprise publique économique, exception faite d'une partie de l'actif net équivalent à la contre-valeur du capital social, sont cessibles, aliénables et saisissables, selon les règles en usage dans le commerce.

Ces biens peuvent faire l'objet de disposition et de réalisation conformément aux règles de droit commercial.

Toutefois, et sauf pour les machines et équipements réformés ou à renouveler, les installations et équipements productifs ne peuvent, en tout état de cause, être acquis que par d'autres entreprises publiques économiques, les établissements publics et centres de recherche et de développement visés aux chapitres I et III du titre III ci-dessous.

Ils peuvent, en outre, faire l'objet de transactions au sens de l'alinéa 1er de l'article 442 de l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966 susvisée.

Art. 21. — La création par une ou plusieurs entreprises publiques économiques d'une filiale ainsi que la prise de participation dans le capital social d'une autre entreprise publique économique ne sauraient avoir pour effet la modification de l'objet social, ou l'aliénation du capital social de l'entreprise ou des entreprises publiques économiques concernées.

Chapitre V

Des organes de l'entreprise publique économique

Art. 22. — Dans le processus de fonctionnement de l'entreprise publique économique, s'exercent les prérogatives afférentes :

- 1) au droit de propriété des actionnaires,
- 2) au droit et à la responsabilité des administrateurs,
- 3) à la fonction et à la responsabilité des gestionnaires.

Chacune des sphères de prérogatives est assumée par l'organe y afférent, conformément à la loi et dans les limites des statuts de l'entreprise.

Section I

Des assemblées générales

Art. 23. — Dans les entreprises publiques économiques créées en la forme de société commerciale par actions et dont l'Etat est unique actionnaire, les prérogatives de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire des actionnaires sont exercées par les organes habilités à cet effet par les fonds de participation concernés.

Dans les entreprises publiques économiques dans lesquelles existent des participations au capital social de personnes morales autres que l'Etat visées à l'article 6 ci-dessus, la représentation des détenteurs publics d'actions au sein de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire des actionnaires est réalisée conformément aux règles de droit commercial.

Art. 24. — Les membres des assemblées générales ordinaires et extraordinaires des entreprises publiques économiques, créées en la forme de société à responsabilité limitée « S.A.R.L. », sont désignés dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 23 ci-dessus.

Lesdites assemblées générales exercent les prérogatives que leur confèrent la loi et les statuts de l'entreprise publique économique concernée.

Art. 25. — Outre ses prérogatives résultant des règles du droit commercial et des statuts de l'entreprise, l'assemblée générale ordinaire des entreprises en forme de société par actions ou à responsabilité limitée, adopte le plan à moyen terme de l'entreprise.

Section II

Des organes d'administration

Art. 26. — Les entreprises publiques économiques organisées en la forme de société commerciale par actions sont administrées par un conseil d'administration composé, au minimum, de sept membres et, au maximum, de douze membres, dont deux représentants de droit soit :

— deux membres de droit, représentant les travailleurs, élus dans les conditions prévues par l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée,

— cinq représentants, au minimum, et dix représentants, au maximum, nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire.

Et s'il échet, l'Etat peut, en outre, désigner deux administrateurs.

Art. 27. — Les personnes morales publiques, de toutes formes, actionnaires au sens de la présente loi des entreprises publiques économiques, peuvent faire partie du conseil d'administration.

Dès leur nomination, elles sont tenues de désigner un représentant permanent pour participer aux délibérations du conseil d'administration et pour exercer le mandat d'administrateur. Le représentant est soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son nom propre.

Art. 28. — Le nombre de mandats concomitants d'administrateurs est limité à trois mandats, au maximum, par administrateur.

Art. 29. — Le conseil de surveillance de l'entreprise publique économique organisée en la forme de société à responsabilité limitée comprend :

— un membre de droit représentant des travailleurs, élu dans les conditions prévues par l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée,

— trois membres représentants nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire.

S'il échet, et en outre, un membre de droit est désigné par l'Etat.

Art. 30. — Outre les dispositions légales prévues par ailleurs et notamment l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 susvisée, sont incompatibles avec le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance :

— la possession d'affaires d'une manière directe ou indirecte ;

— l'exercice d'une fonction publique d'autorité ;

— l'appartenance à un secteur autre que public ;

— la parenté au 4ème degré avec un membre des organes dirigeants de l'entreprise publique économique ;

— la conduite contraire aux intérêts de la patrie durant la guerre de libération nationale.

Les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance ayant la qualité de fonctionnaires sont placés en position de détachement de droit.

Section III

Des organes de gestion

Art. 31. — Sur la base de la règle de l'unité de direction, la direction générale de l'entreprise publique économique est personnellement assurée, selon le cas, par le directeur général ou le ou les gérants.

Art. 32. — Outre les dispositions prévues aux articles 26 et 29 de la présente loi, l'association des travailleurs à la gestion de l'entreprise publique économique se réalise, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée, par des organes techniques appropriés et adaptés, déterminés par une loi particulière.

Chapitre VI

Des groupements d'intérêts communs

Art. 33. — Pour la réalisation d'intérêts communs, deux ou plusieurs entreprises publiques économiques peuvent constituer un groupement dans le cadre de la législation en vigueur. Le groupement est ouvert à toute autre entreprise publique économique et à tout établissement public concerné par l'objet ou l'activité dudit groupement.

Le groupement revêt la forme juridique soit de société civile non commerciale, dont les frais de fonctionnement sont pris en charge à parts égales entre les membres, soit de groupement économique au sens de l'article 796 de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce.

Chapitre VII

De la dissolution et de la liquidation des entreprises publiques économiques

Art. 34. — L'entreprise publique économique est dissoute de droit et cesse de fonctionner :

1) lorsqu'elle a fait l'objet d'une dissolution anticipée dans les cas prévus par les articles 688 et 690 de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 susvisée ;

2) lorsqu'elle a fusionné avec une ou plusieurs autres entreprises publiques économiques ;

3) lorsqu'elle a fait l'objet d'une mesure de restructuration comportant suppression de l'ancienne personne morale et attribution de l'ensemble de son actif net à une nouvelle entreprise publique économique.

Art. 35. — Lorsqu'en vertu d'un contrat de fusion ou de scission, pris en la forme légale requise, une entreprise publique économique absorbe en totalité une autre entreprise publique économique, la société absorbante se subroge en droits et en obligations à l'entreprise publique économique absorbée.

Dans le cas de contrats de fusion, restructuration, scission portant sur une partie de l'entreprise publique économique sans qu'il y ait suppression de sa personnalité juridique, l'assemblée générale extraordinaire de l'entreprise publique économique absorbante doit, en la forme légale, et conformément au contrat soumis à publicité légale, faire connaître aux tiers concernés, ses droits et engagements en tant que successeur de l'entreprise publique économique partiellement absorbée.

Art. 36. — L'entreprise publique économique peut faire, à titre exceptionnel, l'objet d'une procédure judiciaire de mise en faillite lorsqu'elle se trouve dans un état durable d'inexistence de liquidités due à une insolvabilité constatée selon une règle de droit spéciale édictée à cette fin par une loi particulière. La même loi précise les règles de procédure et les modalités de mise en œuvre de la liquidation.

Toutefois, si la décision de dissolution, par voie judiciaire, risque de porter atteinte à des intérêts importants en matière d'économie nationale, de défense nationale, d'équilibre régional et d'emploi, le Gouvernement peut prendre des mesures de sauvegarde techniques et économiques de restructuration ou de renflouement ; lesdites mesures emportent clôture de la procédure en cours.

Art. 37. — La liquidation à l'amiable de l'entreprise publique économique dissoute est opérée suivant les conditions et modalités fixées par l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 susvisée et sous réserve des dispositions de l'article 38 ci-dessous.

Art. 38. — Dans les cas de liquidation ou de réalisation, notamment ceux résultant d'une décision de justice devenue définitive, l'adjudication n'est ouverte qu'aux seules entreprises publiques économiques et, en particulier, les fonds de participation.

Si l'adjudication s'avère infructueuse et sous réserve des mesures de renflouement et/ou de sauvegarde prises, par ailleurs, dans le cadre de la loi, la vente libre d'équipements et installations, non réformés ni hors d'usage, ne peut être autorisée par le juge que s'ils est constaté que lesdits équipements et installations peuvent faire l'objet de lots distincts et qu'en l'état, il ne peuvent constituer, en aucun cas, seuls, des ensembles homogènes de production.

Les règles de procédure y afférentes sont précisées par la loi visée à l'article 36 ci-dessus pour la mise en faillite et le code de procédure civile, pour les saisies-ventes de biens juridiquement cessibles et aliénables.

Chapitre VIII

Du contrôle

Art. 39. — L'entreprise publique économique fait ressortir, dans ses écritures comptables, la consistance des biens dont elle a, en vertu de la loi, la pleine propriété et leur contre-valeur actualisée.

Art. 40. — Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

Art. 41. — Les entreprises publiques économiques sont soumises à une évaluation économique périodique, opérée par un organe habilité à cet effet par voie réglementaire.

Cette appréciation économique de l'exploitation est effectuée à l'exclusion de toute intervention ou action directe dans l'administration et la gestion de la ou des entreprises concernées.

Toute contravention aux dispositions de l'alinéa précédent entraîne l'application de l'article 58 ci-après.

Art. 42. — La reddition des comptes s'effectue conformément aux dispositions légales en vigueur en la matière.

TITRE III

DES ETABLISSEMENTS PUBLICS ET AUTRES GROUPEMENTS

Chapitre I

Des établissements publics

Section I

De l'établissement public à caractère administratif

Art. 43. — Les établissements publics administratifs sont soumis aux règles applicables à l'administration et au principe de la spécialisation.

Leur régime financier et comptable est celui applicable à l'administration, sauf règle particulière liée à leur autonomie de fonctionnement et de gestion.

Les règles de leur organisation et de leur fonctionnement, adaptées à leur nature, à leur objet spécialisé et à leur type, sont définies par leurs statuts déterminés par voie réglementaire.

Section II

Des établissements publics à caractère industriel et commercial

Art. 44. — Lorsqu'un établissement public peut financer tout ou partie de ses charges d'exploitation par le produit de la vente d'une production marchande, réalisée conformément à une tarification préétablie et à un cahier de clauses générales fixant les charges et sujétions qui pèsent sur l'établissement, les droits et prérogatives qui leur sont attachés ainsi que, le cas échéant, les droits et obligations des usagers, il prend la dénomination « d'établissement public à caractère industriel et commercial ».

Art. 45. — L'établissement public à caractère industriel et commercial est régi par les règles applicables à l'administration dans ses relations avec l'Etat. Il est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers et est soumis aux règles de droit commercial.

Dans sa vie sociale, il dispose d'un patrimoine distinct et d'un bilan propre, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en la matière.

Art. 46. — Le caractère industriel et commercial de l'établissement public ainsi que les règles de son organisation et de son fonctionnement sont précisés par l'acte de création et les statuts pris en la forme réglementaire.

Art. 47. — Lorsque l'objet et le fonctionnement de l'activité d'un établissement public à caractère industriel et commercial peuvent, désormais, relever des mécanismes du marché et que le plan national de développement en prévoit les conditions, sa transformation en entreprise publique économique est opérée.

La modification juridique conséquente intervient selon les dispositions légales en vigueur.

Section III

Des établissements publics locaux

Art. 48. — Dans le cadre des règles définies aux articles 43 à 47 de la présente loi, les assemblées populaires de wilaya et les assemblées populaires communales peuvent créer des établissements publics à caractère administratif ou industriel et commercial et suivant les procédures prévues par la législation en vigueur.

Section IV

Des organismes de sécurité sociale

Art. 49. — Les organismes de sécurité sociale sont des établissements publics à gestion spécifique, régis par les lois applicables en la matière.

L'organisation administrative des organismes de sécurité sociale est précisée par voie réglementaire.

Chapitre II

Des associations, coopératives et autres groupements

Art. 50. — Les sociétés civiles, associations, coopératives et autres groupements demeurent régis par les dispositions en vigueur qui leur sont applicables.

Chapitre III

Des centres de recherche et de développement

Art. 51. — Il peut être créé, par voie réglementaire, dans le domaine de la recherche scientifique et technique, des structures *ad hoc*, dénommées « centres de recherche et de développement ».

Art. 52. — Le financement des centres de recherche et de développement est réalisé partiellement ou totalement, sur deniers publics et ce, à titre de concours définitif de l'Etat.

Art. 53. — Les règles d'organisation et de fonctionnement des centres de recherche et de développement, dérogoires à celles applicables à l'administration, en fonction de leur nature, sont fixées par voie réglementaire.

Art. 54. — Les centres de recherche et de développement peuvent exploiter tout brevet ou licence.

Ils peuvent prendre des participations dans les entreprises publiques économiques et/ou créer des filiales, régies par les règles de droit commercial, pour mettre en valeur et exploiter les résultats de la recherche.

TITRE IV

DES DISPOSITIONS PARTICULIERES ET FINALES

Art. 55. — Lorsque l'entreprise publique économique est régulièrement habilitée à gérer, dans le cadre de la mission qui lui est dévolue, des ouvrages publics ou une portion du domaine public artificiel, la gestion des biens domaniaux est assurée conformément à la législation régissant le domaine public.

Dans ce cadre, la gestion s'effectue conformément à un contrat administratif de concession et un cahier de clauses générales. Le contentieux portant sur les dépendances du domaine public est de nature administrative.

Art. 56. — Lorsque l'entreprise publique économique est régulièrement habilitée à exercer des prérogatives de puissance publique et, qu'à ce titre, elle délivre

au nom et pour le compte de l'Etat, des autorisations, licences et autres actes administratifs, les modalités et conditions d'exercice de ces prérogatives, ainsi que celles du contrôle y afférents, font préalablement l'objet d'un règlement de service établi conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Le contentieux y afférent est régi par les règles applicables à l'administration.

Art. 57. — Lorsque l'entreprise publique économique subit des sujétions de service public, il lui est attribué, selon les procédures budgétaires, une dotation financière équivalente aux charges subies à ce titre, et évaluée conformément à la réglementation en vigueur.

Dans tous les cas, ladite subvention est pré-déterminée.

Art. 58. — Nul ne peut s'immiscer dans l'administration et la gestion de l'entreprise publique économique, en dehors des organes régulièrement constitués et agissant dans le cadre de leurs attributions respectives.

Toute infraction à cette disposition constitue une gestion de fait et entraîne application des règles de responsabilité civile et pénale prévues en la matière.

Art. 59. — Les entreprises publiques économiques et les établissements publics à caractère industriel et commercial, régis par les règles de droit commercial, ne sont pas assujettis aux dispositions de l'ordonnance n° 67-90 du 17 juin 1967 portant code des marchés publics.

Art. 60. — Toute entreprise publique établissement public industriel et commercial et les autres entreprises socialistes de toute nature, peuvent accepter, par leur organe compétent, dans tous groupements, unions ou syndicats, régulièrement constitués, toutes fonctions et mandats et les faire exercer par tout représentant dûment désigné à cet effet.

Art. 61. — Dans le cadre de la mise en œuvre de la présente loi, le Gouvernement arrête toute mesure réglementaire et organique en vue de déterminer ou de faire déterminer la valeur du capital social des entreprises publiques économiques existantes et de procéder ou de faire procéder à la remise des actions d'apports libellés au nom de l'Etat et/ou des collectivités locales.

Art. 62. — Toutes dispositions contraires à celles de la présente loi sont abrogées.

Art. 63. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 janvier 1988.

Chadli BENDJEDID.

- de l'évolution retenue des équilibres économiques globaux,
- des priorités dans la mise en œuvre des objectifs nationaux,
- des proportions structurelles de l'investissement,
- de la cohérence dans la mise en œuvre des politiques économique, sociale et culturelle retenues.

Art. 30. — La mise en œuvre des objectifs de la planification nationale dans le but d'efficacité globale dans la conduite de la politique économique, sociale et culturelle à moyen terme, implique en particulier :

- de renforcer et de privilégier la stimulation économique,
- de réduire et d'adapter les réglementations administratives,
- de promouvoir les relations contractuelles stables entre les entreprises et entre les agents économiques et sociaux,
- de définir les attributions et le rôle précis des différents intervenants, à tous les niveaux, dans la mise en œuvre des instruments de régulation économique,
- d'organiser le marché et de promouvoir les conditions de nature à renforcer son rôle régulateur.

TITRE IV

DE L'ORGANISATION DES TRAVAUX DE PREPARATION ET D'ELABORATION DES PLANS

Art. 31. — Les travaux de préparation et d'élaboration des plans sont organisés, dans le cadre démocratique impliquant l'ensemble des institutions, organes et structures du Parti et de l'Etat ainsi que tous les agents concernés, suivant des processus adaptés qui assurent la participation effective de tous ceux impliqués et l'exercice par chacun, de ses prérogatives, en conformité avec ses responsabilités.

Ces processus sont définis, conformément à la Charte nationale et à la Constitution et en application des lois en vigueur, par vote réglementaire.

Art. 32. — Dans le cadre visé à l'article 31 ci-dessus, les processus d'organisation des travaux de préparation et d'élaboration des plans doivent définir les modalités propres à la planification par branche en tant qu'élément déterminant de coordination et de cohérence du développement et phase méthodologique importante dans lesdits travaux.

Art. 33. — Sur la base des orientations stratégiques et des objectifs fondamentaux à long terme, la planification de branche analyse les politiques économiques appropriées dans les domaines considérés ainsi que leurs relations avec le développement des autres branches et les principaux facteurs d'évolution de l'économie nationale.

Elle doit impliquer l'ensemble des agents économiques publics et privés concernés, ainsi que tout organe de concertation ou de coordination sectoriels et intersectoriels.

TITRE V

DE LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS ET DU SUIVI DE L'EVOLUTION ECONOMIQUE ET SOCIALE

Art. 34. — Les plans des entreprises publiques économiques se réalisent à travers des contrats librement consentis par les partenaires en vue de l'échange de leurs biens et services dans le cadre des objectifs et paramètres prévus au plan national.

Art. 35. — Dès adoption régulière de son plan à moyen terme, l'entreprise y est tenue et ses organes se trouvent engagés au titre de sa réalisation.

Art. 36. — Les programmes des agents économiques et sociaux, dotés de l'autonomie financière, s'exécutent dans les limites des budgets prévus et en application des lois et règlements en vigueur.

Art. 37. — La collectivité locale et ses organes légaux sont engagés par le plan à moyen terme qui les concerne, après son adoption régulière.

Art. 38. — La planification nationale détermine les voies et moyens permettant le renforcement de l'appareil national statistique chargé de recueillir, traiter et synthétiser les informations techniques, économiques et commerciales permettant d'éclairer l'élaboration et la mise en œuvre des plans régis par la présente loi.

Art. 39. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 janvier 1988.

Chadli BENDJEDID

Loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation.

Le Président de la République,

Vu la Charte nationale,

Vu la Constitution, notamment ses articles 13, 14, 15, 25, 32, 34, 35, 36, 111, 148, 151, 184 et 190 ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 67-24 du 18 janvier 1967, modifiée et complétée, portant code communal ;

Vu l'ordonnance n° 69-38 du 23 mai 1969, modifiée et complétée, portant code de la wilaya ;

Vu l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce ;

Vu la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 88-02 du 12 janvier 1988 relative à la planification ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — Dans le cadre de l'action de développement économique, il peut être créé en la forme de sociétés de gestion de valeurs mobilières, des entreprises publiques économiques dénommées : « Fonds de participation » et régies par l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 susvisée, sous réserve des dispositions de la présente loi.

Art. 2. — Le fonds de participation, ci-après dénommé : « Le Fonds », agit en qualité d'agent fiduciaire de l'Etat qui lui confie des capitaux publics afin qu'il en assure la gestion financière.

A ce titre, il est chargé de procéder pour l'Etat, à des investissements économiques, notamment par la participation au capital des entreprises publiques économiques à l'effet de générer des gains financiers ; il constitue, de ce fait, un portefeuille de valeurs mobilières dont la gestion lui incombe.

Art. 3. — Les capitaux de l'Etat sont confiés au fonds selon les procédures légales en vigueur, et selon leur nature, sous forme de dépenses, soit en capital de l'Etat soit de transfert d'actions d'apports de l'Etat.

Art. 4. — Le Fonds gère, conformément à la législation en vigueur et à ses dispositions statutaires, le portefeuille d'actions d'apport reçues des entreprises publiques économiques par l'Etat en contrepartie du capital social libéré.

Art. 5. — L'actualisation périodique de la valeur des titres gérés par le « Fonds » s'effectue conformément aux dispositions législatives prévues en la matière.

Art. 6. — Le capital social du fonds propriété de l'Etat, est soumis aux dispositions des articles 91 et 92 de la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 susvisée.

Art. 7. — Les apports en nature de l'Etat sont, au préalable, évalués par deux commissaires aux apports désignés par le ministre chargé des finances parmi des experts ; la révision de cette évaluation peut être demandée par le conseil d'administration à l'unanimité de ses membres.

Art. 8. — Le nombre d'actions d'une entreprise publique économique pouvant être détenue par le fonds varie dans une fourchette fixée par voie réglementaire.

Art. 9. — Le fonds n'étant pas une institution à vocation bancaire, n'est pas autorisé à gérer des comptes de dépôt ni à faire appel à l'épargne.

Il peut, toutefois, être autorisé, par voie réglementaire, à émettre des emprunts obligataires assortis ou non de garanties.

Art. 10. — Le fonds étudie et met en œuvre toute mesure propre à favoriser l'expansion économique et financière des entreprises publiques économiques dont il détient des actions ou des parts sociales.

Il est, en outre, tenu de réaliser des dividendes dans les conditions fixées par son plan à moyen terme.

Art. 11. — Les modalités de création des Fonds de leur fusion, transformation ou modification, ainsi que celles de leur dissolution sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 12. — L'acte de dissolution détermine les modalités et conditions de liquidation.

TITRE II

ORGANES DU FONDS DE PARTICIPATION

Art. 13. — Le fonds est administré par un conseil d'administration dont les membres, au nombre de cinq à neuf (5 à 9), sont désignés par le Gouvernement pour une période de cinq (5) ans renouvelable.

Art. 14. — Le président du conseil d'administration du fonds est élu par les membres du conseil d'administration et investi par décret.

Art. 15. — La direction générale du fonds est assurée par un directeur général nommé par le conseil d'administration.

Art. 16. — Les membres du conseil d'administration exercent leurs activités au fonds à titre permanent.

Toute autre activité professionnelle leur est interdite pendant la durée de leur mandat à l'exception des tâches d'enseignement, de formation, d'expertise et de création littéraire et artistique.

Art. 17. — La fonction de membre du conseil d'administration du fonds est incompatible avec l'exercice d'une fonction d'autorité.

Art. 18. — Les attributions de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du fonds sont exercées par l'organe habilité à cet effet par voie réglementaire.

TITRE III

REPRESENTATION AUX ORGANES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES

Art. 19. — Le conseil d'administration du Fonds désigne les personnes de son choix pour le représenter au sein des assemblées générales ordinaires et extraordinaires ainsi qu'au sein des organes d'administra-

tion des entreprises dont le Fonds détient des actions ou des parts sociales.

Les personnes ainsi désignées sont soumises aux mêmes conditions et obligations que les administrateurs en nom propre.

Elles encourent les mêmes responsabilités civile et pénale que lesdits administrateurs.

Les mêmes dispositions sont applicables aux membres du conseil de surveillance de la société à responsabilité limitée (S.A.R.L.).

Art. 20. — La rémunération des administrateurs ou des membres du conseil de surveillance est constituée exclusivement par les jetons de présence et les tantièmes.

Art. 21. — Toute personne désignée dans le cadre de l'article 19 ci-dessus ne peut l'être qu'auprès de trois (3) entreprises publiques au plus.

TITRE IV

DISPOSITIONS PARTICULIERES AUX FONDS DE PARTICIPATION DES COLLECTIVITES LOCALES

Art. 22. — La mise en œuvre d'investissement par création d'entreprises publiques économiques ou la participation à des entreprises publiques économiques est confiée par les assemblées populaires de wilaya (A.P.W.) et les assemblées populaires communales (A.P.C.) à des fonds de participation des collectivités locales.

Art. 23. — Le fonds de participation des collectivités locales agit en qualité d'agent fiduciaire de ces dernières et assure la sauvegarde et la gestion des capitaux qu'elles lui confient dans le but de contribuer à l'expansion économique en générant des gains financiers.

Art. 24. — Le fonds de participation des collectivités locales étudie et fait connaître aux collectivités locales les possibilités d'investissements qui s'offrent à elles et investit conformément à son objet et aux dispositions réglementaires et statutaires qui le régissent, les capitaux à lui confiés.

Art. 25. — La (ou les) assemblée (s) populaire (s) de wilaya (A.P.W.) et/ou la ou les assemblée (s) populaire (s) communale (s) (A.P.C.) décide (nt), dans les formes et conditions prévues par la législation en vigueur, des montants à investir ainsi que la branche d'activité ou de l'activité dans laquelle elle (s) désire (nt) investir.

Art. 26. — Dès approbation de la délibération, dans les formes et conditions prévues par la législation en vigueur, l'organe habilité de la (ou des) assemblée (s) populaire(s) de wilaya (A.P.W.) et/ou de la (ou des) assemblée (s) populaire (s) communale (s) (A.P.C.) arrête toute mesure utile pour transférer les montants décidés au fonds de participation des collectivités locales à l'effet de l'administrer conformément à son objet.

Art. 27. — Le fonds de participation des collectivités locales procède à la création d'entreprises publiques économiques et/ou à la prise de participation dans le capital des entreprises publiques économiques.

Art. 28. — Sauf considérations d'ordre économique ou technique inhérentes à l'objet de l'exploitation de l'entreprise, le fonds de participation des collectivités locales doit favoriser l'implantation des entreprises en fonction des apports réalisés par les collectivités locales concernées.

Art. 29. — Le fonds de participation des collectivités locales est régi par les mêmes principes et règles que ceux applicables aux autres fonds de participation.

Toutefois, son organisation et les règles de son fonctionnement, notamment au plan de ses organes d'administration, seront fixées par voie réglementaire.

TITRE V

DISPOSITIONS FINALES

Art. 30. — Dès publication de la présente loi au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire, et en l'attente de la mise en place du fonds de participation, il est procédé à l'évaluation du capital social des entreprises publiques économiques existantes par les organes habilités à cet effet par voie réglementaire.

Cette évaluation est opérée sur la base d'éléments comptables par référence au fonds social initial des entreprises actuelles tels que résultant de l'acte de création et/ou de restructuration.

Art. 31. — Le montant du capital social, correspondant à l'évaluation est converti en actions d'apport de l'Etat ou des collectivités locales.

Art. 32. — Les actions sont établies par les organes de l'entreprise concernée. Elles sont signées conjointement par le responsable de ladite entreprise et le fondé de pouvoir du Trésor public habilité à cet effet.

Art. 33. — Les actions sont, jusqu'à leur remise aux fonds de participations, confiées en dépôt au fondé de pouvoir du Trésor public habilité à cet effet qui en assure la conservation.

Art. 34. — Les modalités de mise en œuvre des dispositions des articles 30 et suivants ci-dessus seront déterminées par décret.

Art. 35. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 janvier 1988.

Chadli BENDJEDID.

Loi n° 88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques.

Le Président de la République,

Vu la Charte nationale ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 13, 14, 15, 32, 34, 35, 36, 111, 148, 151 et 184 à 190 ;



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلانات

Abonnement annuel	Tunisie Maroc Libye Mauritanie	ETRANGER (Pays autres que le Maghreb)	DIRECTION ET REDACTION : SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT Abonnements et publicité : IMPRIMERIE OFFICIELLE 7, 9 et 13 Av. A. Benbarek — ALGER Tél. : 65. 18. 15 à 17 — C.C.P. 3200 — 50 ALGER Télex : 65 180 IMPOF DZ BADR : 060.300.0007 68/KG ETRANGER : (Compte devises): BADR : 060.320.0600 12
	Algérie	1 An	
Edition originale	150 D.A.	400 D.A.	
Edition originale et sa traduction	300 D.A.	730 D.A. (Frais d'expédition en sus)	

Edition originale, le numéro : 3,50 dinars ; édition originale et sa traduction, le numéro : 7 dinars. — Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de joindre la dernière bande pour renouvellement, réclamation et changement d'adresse. Tarif des insertions : 30 dinars la ligne.

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX — LOIS ET DECRETS
ARRETES, DECISIONS, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES
(TRADUCTION FRANÇAISE)

SOMMAIRE

LOIS

Loi n° 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, p 540.

Loi n° 91-09 du 27 avril 1991 portant approbation de la Convention internationale sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises faite à Bruxelles le 14 juin 1983, p 547.

DECRETS

Décret exécutif n° 91-114 du 27 avril 1991 portant statut particulier des fonctionnaires du secteur des affaires religieuses, p 548.

Décret exécutif n° 91-115 du 27 avril 1991 fixant les attributions du ministre aux universités, p 555.

Décret exécutif n° 91-116 du 27 avril 1991 portant organisation de l'administration centrale du ministère aux universités, p 557.

SOMMAIRE (Suite)

Décret exécutif n° 91-117 du 27 avril 1991 portant création d'un comité interministériel foncier, p 558.

Décret exécutif n° 91-118 du 27 avril 1991 portant création de chambres d'agriculture de wilaya, p 559.

Décret exécutif n° 91-119 du 27 avril 1991 portant dissolution du centre de formation professionnelle de l'Hydraulique de Ouargla et transfert de ses biens, droits, obligations et personnels à l'école normale supérieure des sciences fondamentales de Ouargla, p 560.

Décret exécutif n° 91-120 du 27 avril 1991 fixant les modalités de financement des budgets des secteurs sanitaires et des établissements hospitaliers spécialisés y compris les centres hospitalo-universitaires, p 560.

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret exécutif du 31 mars 1991 mettant fin aux fonctions du secrétaire général de la wilaya de Tissemsilt, p 562.

Décrets exécutifs du 31 mars 1991 mettant fin aux fonctions de membres de conseils exécutifs de wilayas chefs de divisions, p 562.

Décret exécutif du 1^{er} avril 1991 portant nomination de directeurs de la réglementation et des affaires générales de wilayas, p 566.

Décret exécutif du 1^{er} avril 1991 portant nomination de directeurs de la réglementation et de l'administration de wilayas, p 566.

Décret exécutif du 1^{er} avril 1991 portant nomination de directeurs de l'administration locale de wilayas, p 567.

ARRETES, DECISIONS ET AVIS**MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES**

Arrêtés du 25 novembre 1990 portant nomination de chargés d'études et de synthèse au cabinet du ministre des affaires étrangères, p 567.

MINISTERE DE L'INTERIEUR

Arrêté du 15 avril 1991 portant définition des caractéristiques techniques du formulaire de vote par procuration, p 567.

Arrêté du 15 avril 1991 portant définition des caractéristiques techniques de la carte d'électeur, p 568.

ANNONCES ET COMMUNICATIONS**MINISTERE DE L'INTERIEUR**

Récepissé de dépôt du dossier de déclaration constitutive d'une association à caractère politique (Mouvement de la société islamique), p 569.

LOIS

Loi n° 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment son article 115-9 ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966 modifiée et complétée portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966 modifiée et complétée portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966 modifiée et complétée portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 71-82 du 29 décembre 1971 portant organisation de la profession de comptable et expert-comptable ;

Vu l'ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 portant plan comptable national ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 modifiée et complétée par la loi n° 88-04 du 12 janvier 1988 portant code de commerce ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 88-02 du 12 janvier 1988 modifiée et complétée relative à la planification ;

Vu la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit ;

Vu la loi n° 90-22 du 18 août 1990 relative au registre de commerce ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1^{er}. — La présente loi détermine les conditions et modalités d'exercice de la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, de sociétés commerciales y compris les sociétés de capitaux, conformément aux dispositions du code de commerce et auprès des associations, des mutuelles sociales et des syndicats.

Art. 2. — Nulle personne physique ou morale ne peut exercer pour son propre compte sous quelque dénomination que ce soit, la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes ou de comptable agréé dans les domaines définis à l'article 1^{er} ci-dessus, si elle ne répond pas aux conditions et critères prévus par la présente loi.

Art. 3. — Les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les comptables agréés doivent observer les prescriptions légales en vigueur régissant la comptabilité et les registres comptables et exercer leur profession en toute indépendance et probité.

Art. 4. — Après inscription à l'ordre national et avant toute entrée en fonction, les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les comptables agréés prêtent serment devant le tribunal territorialement compétent de leur domicile en les termes suivants :

" أقسم بالله الذي لا إله الا هو أن أقوم بعمله أحسن قيام
واتعهد أن أخلص في تادية وظيفتي وأكتم سر المهنة وأسلك في
كل الامور سلوك المحترف الشريف "

Le tribunal en donne acte en la forme légale prescrite. La prestation de serment donne effet à l'inscription sur le tableau de l'ordre.

Art. 5. — Il est créé un ordre national des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés, doté de la personnalité civile, groupant les personnes physiques ou morales habilitées à exercer la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, dans les conditions fixées par la présente loi.

L'ordre national est administré par un conseil dont le siège est à Alger ; les attributions ainsi que la composition et les règles de fonctionnement de l'ordre, sont définies par voie réglementaire.

TITRE II

DISPOSITIONS COMMUNES
A LA PROFESSION

Art. 6. — Pour exercer la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes ou de comptable agréé dans les domaines définis à l'article 1^{er} ci-dessus, il faut remplir les conditions suivantes :

- 1 - être de nationalité algérienne,
- 2 - jouir de tous les droits civiques,
- 3 - ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pour crime ou délit, autre qu'involontaire de nature à entâcher l'honorabilité et notamment aucune de celles visées par la législation en vigueur, relative à l'interdiction du droit de gérer et d'administrer dans les domaines définis à l'article 1^{er} ci-dessus,
- 4 - justifier des conditions de titres et diplômes légalement requis,
- 5 - être inscrit au tableau de l'ordre national des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés dans les conditions prévues par la présente loi,
- 6 - prêter le serment prévu à l'article 4 ci-dessus.

Art. 7. — Les demandes d'inscription en qualité d'expert-comptable, de commissaire aux comptes ou de comptable agréé sont adressées au conseil de l'ordre national qui se réunit une (01) fois tous les trois (03) mois au moins.

Le conseil statue sur les demandes, lors de la première réunion suivant l'inscription.

En l'absence d'une réponse du conseil pendant quatre (04) mois, le demandeur est réputé légalement inscrit à l'ordre national.

Le recours contre les décisions du conseil intervient conformément aux procédures légales en vigueur.

Art. 8. — Les personnes physiques ou morales de nationalité étrangère peuvent être autorisées à exercer en Algérie la profession d'expert-comptable, ou de commissaire aux comptes, si une convention ou un accord a été passé à cet effet avec le pays dont ils ressortissent, sous réserve de réciprocité et s'ils répondent aux conditions exigées.

TITRE III

DE L'ORDRE NATIONAL
DES EXPERTS -COMPTABLES
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
ET DES COMPTABLES AGREES

Art. 9. — L'ordre national des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés est un organe professionnel chargé, dans le cadre de la loi et outre les dispositions de l'article 5 ci-dessus, de ce qui suit :

- veiller à l'organisation et au bon exercice de la profession,
- défendre l'honneur et l'indépendance de ses membres,
- élaborer le règlement intérieur qui détermine notamment les conditions d'inscription, de suspension ou de radiation du tableau de l'ordre prévu à l'article 5 ci-dessus.

Art. 10. — Le conseil est chargé, conformément au règlement intérieur, de l'inscription, de la suspension ou de la radiation du tableau de l'ordre national.

Il apporte son concours aux travaux initiés par les autorités publiques compétentes en matière de normalisation comptable, de diligence professionnelle et de tarification.

Il représente les intérêts de la profession à l'égard des autorités compétentes, des tiers et des ordres étrangers similaires.

Il établit, révisé et publie la liste des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés.

Art. 11. — L'ordre national s'assure de la qualité professionnelle et technique des travaux effectués par ses membres, dans le respect du code de déontologie et des lois et règlements en vigueur.

L'ordre national apprécie, dans les limites de la législation en vigueur, la validité professionnelle des titres et diplômes de tout candidat sollicitant son inscription dans l'une des catégories de l'ordre national.

A cet effet, l'ordre national publie les critères d'appréciation des titres et diplômes considérés comme ouvrant accès à l'exercice de la profession. Les modalités d'application de cet alinéa sont précisées par voie réglementaire.

Ces critères n'ont qu'une validité professionnelle.

Art. 12. — Les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les comptables agréés peuvent constituer, entre eux, des sociétés civiles pour exercer leur profession aux conditions suivantes :

- que les sociétaires soient individuellement inscrits au tableau de l'ordre national,

- que la société civile soit constituée dans les formes légales,

- que tous les sociétaires soient domiciliés en Algérie ou y élisent domicile,

- que tous les sociétaires soient personnellement et solidairement responsables.

Peuvent être sociétaires non inscrits au tableau de l'ordre national, les juristes, les économistes et toute personne diplômée de l'enseignement supérieur qui, en vertu de sa qualification, apporte un concours à la réalisation de l'objectif de la société civile dans la limite d'un quart des sociétaires.

L'organisation et le fonctionnement de ces sociétés civiles sont régis par le code civil.

Les experts comptables, les commissaires aux comptes et les comptables agréés peuvent également constituer entre-eux, des sociétés revêtant d'autres formes juridiques, conformément au code de commerce pour l'exercice de leur profession selon les conditions prévues dans le présent article.

Art. 13. — Il peut être créé en la forme légale prescrite, toute entreprise publique économique ayant pour objet social l'exercice de la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé dans le respect des dispositions de la présente loi et à la condition que le personnel d'intervention signataire des actes et des documents faisant foi au regard de la loi, soit inscrit au tableau de l'ordre dans leur catégorie respective.

Art. 14. — Les travaux des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés sont effectués sous leurs noms propres et sous leur responsabilité personnelle même s'ils sont constitués en société.

Ils doivent observer les dispositions légales et réglementaires régissant la profession ainsi que le règlement intérieur de l'ordre national.

Art. 15. — Les droits et les obligations des membres de l'ordre national des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés, s'étendent aux sociétés inscrites auprès de l'ordre national à l'exception des droits de vote et d'éligibilité.

Art. 16. — En vue de permettre l'exercice de la profession en toute indépendance intellectuelle et morale, sont incompatibles avec ladite profession au sens de la présente loi :

- toute activité commerciale en qualité de commerçant notamment en la forme d'intermédiaire ou de mandataire chargé de transactions commerciales à titre professionnel ;

- sauf les tâches d'enseignement et de recherche en matière comptable de façon contractuelle et complémentaire, conformément à la législation en vigueur ou des cas visés aux articles 12 et 13 de la présente loi, tout emploi salarié impliquant un lien de subordination juridique.

Art. 17. — Il est interdit aux experts-comptables, aux commissaires aux comptes et aux comptables agréés toute expertise pour des entreprises dans lesquelles ils possèdent, même indirectement, des intérêts.

Art. 18. — Les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les comptables agréés sont tenus au secret professionnel dans les conditions et sous les peines prévues à l'article 301 du code pénal.

Sont astreints aux mêmes obligations, les experts comptables stagiaires ainsi que les personnels des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés.

Les personnes susvisées ne sont déliées du secret professionnel que dans les cas expressément prévus par la loi.

TITRE IV

DE L'EXERCICE DE LA PROFESSION
DES EXPERTS-COMPTABLES
ET DES COMPTABLES AGREES

Chapitre I

Missions

Section I

De l'expert-comptable

Art. 19. — Est expert-comptable, au sens de la présente loi, toute personne qui, en son propre nom et sous sa responsabilité, fait profession habituelle d'organiser, de vérifier, de redresser et d'analyser les comptabilités et les comptes de toute nature des entreprises et sociétés commerciales ou de sociétés civiles, dans les cas légalement prescrits par la loi et qui le chargent de cette mission à titre contractuel d'expertise et/ou d'audit.

Il peut être habilité, sous réserve des dispositions contenues dans la présente loi, à exercer la fonction de commissaire aux comptes et à attester à ce titre de la sincérité et de la régularité des comptabilités et des comptes, conformément aux dispositions prévues par le code de commerce.

Art. 20. — Nul ne peut porter le titre d'expert-comptable, ni exercer la profession d'expertise comptable, s'il n'est inscrit au tableau de l'ordre national et justifier du titre d'expert-comptable délivré par les institutions d'enseignement supérieur.

Art. 21. — La mission de l'expert-comptable est essentiellement ponctuelle ou temporaire.

L'expert-comptable est tenu d'informer ses co-contractants sur la portée de leurs engagements et actes d'administration et de gestion.

Art. 22. — L'expert-comptable peut également exécuter les travaux entrant dans l'exercice de la profession de comptable agréé.

Section 2

Du comptable agréé

Art. 23. — Est comptable agréé, le professionnel qui, en son nom propre et sous sa responsabilité, fait profession habituelle de tenir, centraliser, ouvrir, arrêter et surveiller les comptabilités et les comptes des entreprises ou organismes qui font appel à son service.

Art. 24. — Le comptable agréé peut établir toutes les déclarations sociales, fiscales et administratives relatives aux travaux comptables dont il a la charge et assister son client auprès des différentes administrations concernées.

Il peut également être appelé à effectuer des missions d'assistance à l'établissement du bilan ou justification de soldes.

Art. 25. — Le comptable agréé peut effectuer des missions d'expert-judiciaire conformément aux prescriptions légales.

Art. 26. — Le comptable agréé retrace, sous sa propre responsabilité et sur la base des documents et pièces comptables qui lui sont remis, les écritures comptables et l'évolution des éléments du patrimoine de l'entreprise qui lui a confié la tenue de sa comptabilité.

Les comptes, bilans et registres comptables, dont le comptable agréé a la charge, sont et demeurent des documents du client.

TITRE V

DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Chapitre I

Dispositions générales

Art. 27. — Est commissaire aux comptes, au sens de la présente loi, toute personne qui, en son nom propre et sous sa propre responsabilité, fait profession habituelle d'attester de la sincérité et de la régularité des comptes des sociétés et des organismes prévus à l'article 1^{er} ci-dessus, en vertu des dispositions de la législation en vigueur.

Chapitre II

Missions

Art. 28. — Le commissaire aux comptes a pour mission de :

- certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société et des organismes prévus à l'article 1^{er} ci-dessus à la fin de l'exercice ;

- vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion fourni par les dirigeants aux actionnaires, associés ou sociétaires ;

- apprécier les conditions de conclusion des conventions entre l'entreprise contrôlée et les entreprises ou organismes qui lui sont affiliés ou avec les entreprises dans lesquelles les administrateurs et dirigeants de ladite entreprise ont un intérêt direct ou indirect ;

- signaler aux dirigeants et à l'assemblée générale ou à l'organe délibérant habilité, toute insuffisance de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise et dont il a pu avoir connaissance.

Ces missions consistent, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, à vérifier les valeurs et documents de la société ou de l'organisme et à contrôler la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur.

Art. 29. — Lorsqu'une société ou un organisme tel que défini à l'article 1^{er} ci-dessus, établit des comptes consolidés, le commissaire aux comptes certifie également que les comptes consolidés sont sincères et ce, sur la base des documents comptables ou du rapport des commissaires aux comptes des entreprises où la société possède une participation.

La mission aboutit à l'établissement d'un rapport permettant la certification avec ou sans réserve de la régularité et de la sincérité des documents annuels, éventuellement au refus de certification dûment motivé.

Chapitre II

Conditions de désignation

Art. 30. — Les commissaires aux comptes sont désignés, après leur accord, par l'assemblée générale ou l'organe délibérant habilité parmi les professionnels inscrits au tableau de l'ordre national, dans les conditions prévues par la présente loi.

Art. 31. — La durée du mandat du commissaire aux comptes est de trois (03) années renouvelable une (01) fois, au delà de deux (02) mandats consécutifs, la désignation du même commissaire aux comptes ne peut intervenir qu'au terme de trois (03) années.

Art. 32. — Lorsqu'une société de commissariat aux comptes est désignée en qualité de commissaire aux comptes d'une entreprise, société ou organisme, elle désigne parmi ses membres inscrits au tableau de l'ordre national un ou plusieurs commissaires aux comptes, qui agiront en son nom. Ces personnes ne peuvent exercer leur profession à titre d'associés, de sociétaires ou de salariés, que dans une seule société telle que visé aux articles 12 et 13 de la présente loi.

Chapitre III

Incompatibilités

Art. 33. — Outre les cas d'incompatibilité prévus dans le code de commerce, les personnes ayant reçu de la société ou de l'organisme durant les trois dernières années des salaires, honoraires et autres avantages notamment sous forme de prêts, d'avances ou de garanties ne peuvent être nommés commissaires aux comptes auprès de la même société ou du même organisme.

Art. 34. — Il est interdit au commissaire aux comptes :

— d'assurer professionnellement le contrôle des comptes des sociétés dans lesquelles il détient directement ou indirectement des participations ;

— d'exercer la fonction de conseiller fiscal ou la mission d'expert-judiciaire auprès d'une société ou d'un organisme dont il contrôle les comptes ;

— d'occuper un emploi salarié dans la société ou l'organisme qu'il a contrôlé moins de trois ans après la cessation de son mandat.

Ces mêmes incompatibilités et celles visées à l'article 33 ci-dessus s'étendent aux membres des sociétés de commissaires aux comptes.

Chapitre IV

Droits

Art. 35. — Les commissaires aux comptes peuvent, à tout moment prendre connaissance sans déplacement des livres, des balances, de la correspondance, des procès-verbaux et généralement de tous les documents et de toutes les écritures de la société ou de l'organisme. Ils peuvent requérir des administrateurs, des agents et des préposés de la société ou de l'organisme toutes les explications ou informations et procéder à toutes les vérifications qui leur paraissent nécessaires.

Art. 36. — Les commissaires aux comptes peuvent requérir des administrateurs d'être mis en possession, au siège de la société, d'informations relatives aux entreprises liées ou autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation.

Art. 37. — Les administrateurs des sociétés remettent chaque semestre au moins, aux commissaires aux comptes, un état comptable établi selon le schéma de bilan et de documents comptables prévus par la loi.

Art. 38. — En cas d'entrave à l'exercice de sa mission, le commissaire aux comptes en informe par écrit les organes d'administration, en vue de la mise en œuvre des dispositions du code de commerce.

Art. 39. — Sous réserve de l'observation des normes de vérification et des devoirs professionnels, le commissaire aux comptes détermine librement l'étendue et les modalités de déroulement et de conduite de sa mission de contrôle.

Art. 40. — Le commissaire aux comptes est convoqué à la réunion du conseil d'administration ou de surveillance qui arrête les comptes de résultats et le bilan de l'exercice écoulé, au plus tard 45 jours avant sa tenue.

Il est aussi convoqué à toute assemblée d'actionnaires ou d'associés, au plus tard lors de la convocation de ces derniers, sous peine des sanctions prévues dans le code de commerce.

Art. 41. — Les commissaires aux comptes peuvent être désignés en qualité de commissaires aux apports, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Art. 42. — Les commissaires aux comptes peuvent, dans l'exercice de leurs fonctions et à leurs frais et sous leur responsabilité, se faire assister par tout autre expert professionnel.

Art. 43. — Les commissaires aux comptes assistent aux assemblées générales lorsqu'elles sont appelées à délibérer sur la base d'un rapport établi par eux. Ils ont le droit de prendre la parole à l'assemblée en relation avec l'accomplissement de leurs fonctions.

Art. 44. — Les honoraires des commissaires aux comptes sont fixés au début de leur mandat par l'assemblée générale des actionnaires en accord avec le ou les commissaires aux comptes conformément aux tarifs établis par les autorités publiques compétentes avec le concours de l'ordre national dans le cadre de la législation en vigueur.

En dehors de ces honoraires, les commissaires aux comptes ne peuvent recevoir aucune rémunération ou avantage sous quelque forme que ce soit.

Art. 45. — Les commissaires aux comptes sont responsables envers la société ou l'organisme des fautes commises par eux dans l'accomplissement de leurs fonctions. Ils répondent solidairement, tant envers la société ou l'organisme qu'envers les tiers, de tout dommage résultant d'infractions aux dispositions de la présente loi. Ils ne sont déchargés de leur responsabilité, quant aux infractions auxquelles ils n'ont pas pris part, que s'ils prouvent qu'ils ont accompli les diligences normales de leur fonction et qu'ils ont dénoncé les infractions en conseil d'administration et, s'il n'y a pas été remédié de façon adéquate, à l'assemblée générale la plus prochaine après qu'ils en auront eu connaissance.

Art. 46. — Le commissaire aux comptes peut démissionner sans que cela puisse le soustraire à ses obligations légales. Il doit veiller à observer un préavis de trois mois et fournir un rapport sur les contrôles et constatations effectués. La démission ne doit pas avoir pour motif de le soustraire à des obligations légales.

Art. 47. — Au cours de son mandat, le commissaire aux comptes ne peut :

- accomplir des actes de gestion ni directement, ni par association ou substitution, aux dirigeants ;
- accepter, même temporairement, des missions de contrôle préalable des actes de gestion ;
- accepter des missions d'organisation ou de supervision de la comptabilité de l'entreprise contrôlée.

Art. 48. — L'existence de structures internes d'audit d'entreprise au sens de l'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 susvisée ne dispense pas l'entreprise de l'obligation légale de désigner le commissaire aux comptes, ni de faire appel à un comptable agréé, en l'absence d'un comptable salarié.

TITRE VI

RESPONSABILITES DES EXPERTS-COMPTABLES, DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES COMPTABLES AGREES

Art. 49. — Les experts-comptables et les commissaires aux comptes ont une responsabilité générale de diligence et une obligation de moyens et non de résultats.

Art. 50. — Les experts-comptables et les comptables agréés sont, dans l'exercice de leur profession, responsables civilement à l'égard des clients dans les limites contractuelles.

Art. 51. — Les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les comptables agréés exercent leur activité sur l'ensemble du territoire national.

Art. 52. — La responsabilité pénale des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés, peut être engagée conformément au code de procédure pénale pour tout manquement à une obligation légale.

Art. 53. — La responsabilité disciplinaire des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés, peut être engagée devant l'ordre national pour toute infraction ou manquement aux règles professionnelles.

Tout recours contre des sanctions disciplinaires se fait devant la juridiction compétente conformément aux procédures légales en vigueur.

Art. 54. — L'exercice illégal de la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé rend son auteur passible d'une amende de 5.000 à 50.000 DA.

En cas de récidive, l'auteur est puni d'un emprisonnement de deux (2) mois à six (6) mois et du double de l'amende ou de l'une de ces deux peines seulement.

Exerce illégalement la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, toute personne non inscrite ou dont l'inscription a été suspendue ou retirée et qui effectue ou continue à effectuer les opérations prévues par les dispositions de la présente loi.

Est également assimilée à l'exercice illégal de la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, l'usurpation de l'un de ces trois titres ou des appellations de société d'expertise comptable, d'entreprise de comptabilité ou de titre quelconque tendant à créer une similitude ou une confusion avec ses titres et ces appellations.

TITRE VII

DISPOSITIONS DIVERSES

Art. 55. — Les commissaires aux comptes et les experts en comptabilité près les juridictions peuvent être désignés parmi les membres inscrits sur la tableau de l'ordre national.

Art. 56. — Au cas où une société ou un organisme est tenu en vertu de la loi à désigner un commissaire aux comptes, l'assemblée générale désigne un professionnel inscrit au tableau de l'ordre à l'effet d'exercer les pouvoirs d'investigation et de contrôle conformément aux diligences professionnelles. La rémunération dudit commissaire aux comptes incombe à ladite société ou audit organisme.

Art. 57. — Les conditions de formation théorique et technique des candidats à la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé ainsi que l'organisation des stages professionnels à effectuer après le deuxième et troisième cycle universitaire d'études spécialisées, sont précisées par voie réglementaire.

Art. 58. — Les experts-comptables sont tenus de recevoir et d'organiser les stages professionnels des experts-comptables stagiaires selon des modalités déterminées par les autorités publiques compétentes avec le concours de l'ordre national.

Art. 59. — L'ordre national déterminera les modalités des stages pratiques ou professionnels auxquels pourraient être astreints les candidats à la fonction de commissaire aux comptes.

Art. 60. — Il n'est pas dérogé aux dispositions prévues par la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit en ce qui concerne l'exercice du commissariat aux comptes des banques et institutions financières. Les commissaires aux comptes des banques et institutions financières, doivent en outre, satisfaire aux conditions prévues par la présente loi.

TITRE VIII

DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Chapitre I

Experts-comptables

Art. 61. — A titre transitoire, toute personne qui, à la date de promulgation de la présente loi, avait qualité d'expert-comptable, peut, sur simple demande adressée à l'ordre national, se faire inscrire au tableau de ce dernier sous réserve de ne pas se trouver dans un cas d'incompatibilité légale.

Art. 62. — Peuvent être autorisés à exercer en qualité d'expert-comptable, les experts-comptables stagiaires ayant obtenu l'attestation de fin de stage en la matière à la date de promulgation de la présente loi.

Chapitre II

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Art. 63. — Peuvent être inscrits au tableau de l'ordre national sur leur demande, en qualité de commissaire aux comptes, les personnes ayant obtenu l'attestation de fin de stage d'expert-comptable à la date de promulgation de la présente loi.

Art. 64. — A titre transitoire et pendant une période de trois ans à compter de la date de promulgation de la présente loi, peuvent être inscrites au tableau de l'ordre national en qualité de commissaire aux comptes, les personnes titulaires de la licence au moins en économie (option sciences financières, gestion ou planification), de la licence au moins es-sciences commerciales et financières (option finances et comptabilité ou gestion), du diplôme de l'école nationale d'administration (option audit) ou d'autres diplômes universitaires équivalents tel le diplôme des hautes études commerciales, (option finances et comptabilité) et justifiant, en outre, d'une expérience professionnelle de 5 ans dans la filière finances et comptabilité ou gestion.

Art. 65. — Peuvent également solliciter leur inscription auprès de l'ordre national, durant la même période transitoire et dans les mêmes conditions, les personnes justifiant d'une expérience professionnelle de 10 ans et titulaires :

— soit du diplôme d'études supérieures de comptabilité et d'analyse financière (D.E.S.C.A.F) ;

— soit du diplôme d'études comptables supérieures (D.E.C.S) ;

— soit du diplôme de perfectionnement en gestion des entreprises (D.P.G.E) délivré par l'institut national de la productivité et du développement industriel (I.N.P.E.D).

Art. 66. — A titre transitoire, et pour une durée de trois années à compter de la date de promulgation de la présente loi, peuvent solliciter leur inscription de plein droit au tableau de l'ordre national en qualité de commissaire aux comptes :

— les anciens magistrats de la cour des comptes et les contrôleurs généraux de finances ayant exercé le contrôle sur les sociétés de commerce et justifiant d'un diplôme universitaire ;

— les inspecteurs généraux des finances ayant exercé pendant au moins cinq (5) ans dans le domaine comptable et financier et justifiant d'un diplôme universitaire.

Art. 67. — A titre transitoire et pour une durée de trois ans à compter de la promulgation de la présente loi, peuvent être inscrits à l'ordre national en qualité de commissaire aux comptes :

— les commissaires aux comptes des entreprises nationales et des sociétés d'économie mixte ayant exercé cette mission soit pendant six (6) ans consécutifs, soit pendant deux mandats de trois (3) ans à la condition qu'ils soient titulaires d'un diplôme universitaire ;

— les directeurs financiers des entreprises nationales ayant eu cette qualité pendant au moins cinq (5) ans à la condition qu'ils soient titulaires d'un diplôme universitaire ;

— les personnes qui ont mené à terme les opérations de restructuration et/ou de passage à l'autonomie des entreprises publiques économiques à la condition qu'ils soient titulaires d'un diplôme universitaire et d'une expérience professionnelle de 5 ans au moins dans le domaine de la comptabilité et des finances ;

— les personnes titulaires du deuxième préliminaire d'expertise comptable ou de brevet professionnel (régime 1949) et justifiant d'une expérience professionnelle de vingt (20) ans.

Art. 68. — Peuvent s'inscrire en qualité de commissaire aux comptes les personnes titulaires du brevet de technicien supérieur en comptabilité (B.T.S) et les comptables agréés à la condition qu'ils soient titulaires d'un diplôme universitaire et justifiant de dix (10) années d'expérience dans la filière comptabilité et finances.

TITRE IX

DISPOSITIONS FINALES

Art. 69. — Les autorités publiques compétentes décident, avec le concours du conseil de l'ordre national, dès son installation, des titres et habilitations qu'ils reconnaissent comme équivalents à ceux prévus par la présente loi durant la période transitoire de trois (3) ans.

Art. 70. — Toutes les dispositions contraires à la présente loi sont abrogées et notamment l'ordonnance n° 71-82 du 29 décembre 1971 portant organisation de la profession de comptable agréé et expert comptable.

Art. 71. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 avril 1991.

Chadli BENDJEDID.

Loi n° 91-09 du 27 avril 1991 portant approbation de la convention internationale sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises faite à Bruxelles le 14 juin 1983.

Le Président de la République,

Vu constitution et notamment ses articles 117 et 122 ;

Vu l'ordonnance n° 72-68 du 29 décembre 1972 portant loi de finances pour 1973, notamment ses articles 28 à 39, modifiés et complétés ;

Vu l'ordonnance n° 76-102 du 9 décembre 1976 modifiée et complétée, portant code des taxes sur le chiffre d'affaires ;

Vu la loi n° 79-7 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée, portant code des douanes ;

Après approbation par l'Assemblée populaire nationale;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1^{er}. — Est approuvée la convention internationale sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises faite à Bruxelles le 14 juin 1983.

Art. 2. — Conformément à l'article 2 de la convention, le tarif douanier établi selon les termes du système harmonisé, est annexé à la présente loi,

Art. 3. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 avril 1991.

Chadli BENDJEDID.