



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**



**Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations**

**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Ressources Humaines**

**Promotion – 2009/2010**

# **Mémoire de fin d'études**

**THEME : MISE EN PLACE D'UN CADRE DE GESTION DE LA  
REMUNERATION A LA SONES**

**Elaboré par :**

**Médoune DIAGNE**

**Directeur de mémoire**

**Monsieur Assane NDIAYE,  
Directeur des Ressources  
Humaines d'ELTON-SENEGAL**

## DEDICACE

Je dédie le présent mémoire à mes parents ainsi qu'à l'ensemble des membres de ma famille dont l'encouragement a été d'un précieux apport pour le suivi de cette formation. Qu'ils trouvent en ce travail, l'expression de ma reconnaissance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

La réalisation de la présente étude est le résultat d'un ensemble d'efforts et tout le plaisir est pour nous d'exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont soutenu ce travail.

Nous remercions tout d'abord le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) qui nous a offert un cadre propice à l'apprentissage mais également l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations (ISMEO) pour la qualité de l'encadrement pédagogique. Nous exprimons toute notre gratitude à tout le corps enseignant pour la qualité des enseignements et l'investissement personnel dont il a fait preuve.

Nous remercions vivement la Direction Générale de la Société Nationale des Eaux du Sénégal (SONES), pour avoir autorisé et financé cette formation témoignant la volonté de cette société à contribuer au renforcement des capacités de ses agents et à la formation des cadres africains.

Notre reconnaissance va également à Monsieur Assane NDIAYE , Directeur des Ressources Humaines d'ELTON- SENEGAL , notre directeur de mémoire qui , en dépit de sa charge de travail , a fait preuve de promptitude et de disponibilité. Son investissement personnel, son soutien et ses conseils précieux nous ont poussé à nous engager dans la réalisation d'une étude sur la rémunération. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nous adressons nos sincères remerciements à l'ensemble du personnel de la Direction des Ressources Humaines de la SONES pour son appui .

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>GVT</b>	: Glissement – Vieillessement – Technicité
<b>IPRES</b>	: Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
<b>ISMEO</b>	: Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
<b>ONAS</b>	: Office National de l'Assainissement du Sénégal
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>SAP</b>	: Service Administration du Personnel
<b>SDE</b>	: Sénégalaise des Eaux
<b>SONES</b>	: Société Nationale des Eaux du Sénégal

## SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
SOMMAIRE	iv-v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre I : POLITIQUE ET SYSTEME DE REMUNERATION</b>	<b>9</b>
I.1 : LA POLITIQUE DE REMUNERATION	9
I.1.1 : DEFINITION DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION	9
I.1.2 : LES CARACTERISTIQUES D'UNE BONNE POLITIQUE DE REMUNERATION	9
I.1.3 : LES OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE DE REMUNERATION	10
I.1.4 : LES DIFFERENTES TYPES DE POLITIQUES DE REMUNERATION	10
I.1.5 : LA STRATEGIE GLOBALE DE REMUNERATION	13
I.1.6 : LES ETAPES DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE REMUNERATION	13
I.2 : LE SYSTEME DE REMUNERATION	20
I.2.1 : DEFINITION D'UN SYSTEME DE REMUNERATION	20
I.2.2 : LES CONTRAINTES D'UN SYSTEME DE REMUNERATION	20
I.2.3 : LES CARACTERISTIQUES D'UN BON SYSTEME DE REMUNERATION	21
I.2.4 : LA STRUCTURE DES SYSTEMES DE REMUNERATION	23
<b>Chapitre II : LA REMUNERATION ET LES FACTEURS D'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE</b>	<b>27</b>
II.1 : LA REMUNERATION	27
II.1.1 : DEFINITION DE LA REMUNERATION	27
II.1.2 : LE CONTENU DE LA REMUNERATION	27
II.1.3 : LES OBJECTIFS DE LA REMUNERATION	28
II.1.4 : LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION	29

II.1.5 : LES OUTILS D'ANALYSE D'UNE GRILLE DE REMUNERATION	37
II.2 : LES FACTEURS D'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE	38
II.2.1 : LES AUGMENTATIONS VOLONTAIRES	39
II.2.2 : LES RELEVEMENTS AUTOMATIQUES DES MINIMUMS	39
II.2.3 : LES FACTEURS D'EVOLUTION STRUCTURELLE DE LA MASSE SALARIALE	40
II.2.4 : LES INLEXIONS DIVERSES GVT	43
<b>DEUXIEME PARTIE : PRATIQUE DE LA REMUNERATION A LA SONES</b>	45
<b>Chapitre III: LA PRESENTATION DE LA SO.N.E.S ET DE SON SYSTEME DE REMUNERATION</b>	45
III.1 : PRESENTATION DE LA SO.N.E.S	45
III.1.1 : L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE LA SONES	45
III.1.2 : LES MISSIONS DE LA SONES	46
III.1.3 : L'ORGANISATION OPERATIONNELLE DE LA SO.N.E.S	46
III.1.4 : LES ACTIVITES DE LA SONES	48
III.1.5 : LES RESSOURCES DE LA SONES	48
III.2 : LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SONES	48
III.2.1 : L'ORGANISATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	48
III.2.2 : LES CONSTITUANTS DU SYSTEME DE REMUNERATION	50
III.2.3 : LES REMUNERATIONS ET CHARGES ACCESSOIRES DE LA SONES EN 2010	55
III.2.4 : ANALYSE DU SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SONES	57
<b>Chapitre IV : LES RECOMMANDATIONS</b>	66
IV.1 : LA MISE EN PLACE D'UN PROJET D'ENTREPRISE	66
IV.2 : LA MISE EN PLACE D'UN CADRE DE GESTION DE LA REMUNERATION	67
IV.3 : LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTEME D'APPRECIATION DU PERSONNEL	72
CONCLUSION	73
BIBLIOGRAPHIE	76
ANNEXES	77

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Modes de rémunération

Tableau 2 : Définition de concepts liés à la de rémunération

Tableau 3 : Liste des avantages en nature

Tableau 4 : Formule de quelques ratios d'analyse d'une grille de salaires

Tableau 5 : Répartition de l'effectif de la SONES par ancienneté

Tableau 6 : Taux de primes d'ancienneté en vigueur à la SONES

Tableau 7 : Grille des salaires de la SONES applicable à partir de janvier 2009

Tableau 8 : Grille des salaires de la SONES applicable à partir de janvier 2006

Tableau 9 : Tableau des primes et indemnités en vigueur à la SONES à partir de janvier 2006

Tableau 10 : Evaluation des risques liés aux faiblesses du système de rémunération de la SONES

Tableau 11: Exemple de choix de facteurs, sous facteurs et de coefficients de pondération

Tableau 12 : Exemple de choix de degrés

Tableau 13 : Exemple de définition de degrés pour un facteur

Tableau 14: Exemple de cotation d'un poste

Tableau 15 : Nouvelles grilles salariales proposées

Le sous-secteur de l'hydraulique urbaine, avant la mise en œuvre de la réforme institutionnelle intervenue en 1995, était caractérisé par le déficit chronique de l'ordre de 100 000m<sup>3</sup> /j en 1995 soit le ¼ des besoins dans l'approvisionnement en eau de la région de Dakar lié à la saturation simultanée :

- des ressources en eau exploitées ;
- des grandes adductions assurant le transport ;
- des réseaux de distribution.

Cette situation de pénurie était devenue insupportable pour les usagers et dangereuse pour l'équilibre financier de la SONEES dont Dakar représentait 65% de l'activité.

Trois structures dont les responsabilités sont définies, ci-après, constituaient les acteurs du cadre institutionnel régissant le fonctionnement du sous secteur.

### **Le Ministère chargé de l'Hydraulique**

- Il assurait la tutelle technique de la SONEES ;
- Il définissait la politique globale du sous-secteur ;
- Il contrôlait et approuvait les plans d'investissement de la SONEES.

### **Le Ministère de l'Economie et des Finances**

- Il assurait la tutelle financière de la SONEES ;
- Il contrôlait la cohérence des programmes d'investissement proposés par la SONEES avec la politique économique et financière de l'Etat ;
- Il contractait les prêts et les rétrocédait à la SONEES.

### **La Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SO.N.E.E.S)**

Elle était chargée :

- de la planification et de la maîtrise d'ouvrage des travaux de renouvellement et d'extension de l'infrastructure de production, de distribution et de stockage d'eau potable en milieu urbain;
- du remboursement du service de la dette ;
- de la gestion technique et commerciale.

L'analyse de l'adéquation « Organisation de la SONEES et des Cibles Stratégiques » menée dans le cadre de l'étude axée sur l'efficacité de la SONEES, du cadre institutionnel et de l'organisation du sous-secteur de l'hydraulique urbaine a révélé que le cadre institutionnel en vigueur en 1995 n'autorisait pas le développement durable du sous-secteur du fait des contraintes suivantes :

- Non respect par l'Etat de ses obligations en matière de règlement de ses factures d'eau ;
- Manque d'autonomie de l'opérateur dans la gestion de l'entreprise ;
- Inadéquation de la tarification appliquée au regard des investissements requis pour le développement du sous-secteur ;
- Non respect du calendrier de mise en œuvre des investissements.

Il a résulté de cet environnement institutionnel de graves difficultés au niveau de la SONEES dont les plus essentielles sont :

- Important déficit de trésorerie qui a obligé la société à accumuler des arriérés vis à vis de ses fournisseurs ;
- Performances techniques faibles du fait de la vétusté du réseau;
- Ventes en stagnation.

Afin de remédier à cette situation et de mettre en place un cadre approprié pour l'amélioration de la gestion du sous -secteur de l'hydraulique urbaine, les autorités de la République du Sénégal ont choisi et mis en œuvre en 1995 une importante réforme dudit sous -secteur articulée autour de la présence de trois acteurs (l'Etat, une Société de Patrimoine et une Société Privée d'Exploitation).

Deux objectifs majeurs ont été assignés à la réforme du sous- secteur de l'hydraulique urbaine :

- Amélioration de la qualité du service ;
- Viabilité financière du secteur.

#### **Amélioration de la qualité du service**

- Augmentation de la production d'eau au profit de la région de Dakar par la réalisation des investissements du PSE.
- Réduction des pertes d'eau.
- Amélioration du taux de recouvrement des factures.
- Satisfaction des consommateurs.

#### **Viabilité financière du secteur**

- Tarification adéquate.
- Equilibre financier du secteur à atteindre en 2003.

## **I-Contexte de l'étude**

La réforme institutionnelle du sous- secteur de l'hydraulique urbaine intervenue au Sénégal en 1995 a introduit trois acteurs dans la gestion dudit sous-secteur : l'Etat, la SONES et la SDE.

**L'Etat** est chargé de :

- la définition de la politique du sous-secteur ;
- l'élaboration du cadre législatif et réglementaire ;
- la définition du système de tarification.

**La Société Nationale des Eaux du Sénégal ( SO.N.E.S)** est une société de patrimoine et de contrôle de l'exploitation du service public de l'eau potable en zone urbaine dont les actionnaires sont constitués par l'Etat et ses démembrements. Elle a en charge :

- la gestion du patrimoine ;
- l'élaboration du plan directeur de l'hydraulique urbaine ;
- la programmation des investissements et de la recherche des financements ;
- la maîtrise d'ouvrage des travaux de renouvellement de l'infrastructure ;
- la sensibilisation du public à l'utilisation rationnelle de l'eau ;
- le contrôle de la qualité de l'exploitation.

**La Sénégalaise des Eaux (SDE) a notamment en charge :**

- l'exploitation, l'entretien de l'infrastructure et du matériel d'exploitation ;
- le renouvellement de ce matériel et des compteurs ;
- l'étude et la justification de la nécessité de travaux d'extension ;
- la facturation et l'encaissement ;
- la communication et les relations avec la clientèle.

## II- Problématique de l'étude

La loi 95-10 du 07 avril 1995 organisant le service public de l'hydraulique urbaine et autorisant la création de la Société Nationale des Eaux du Sénégal ( S.O.N.E.S) a conféré à celle-ci un rôle moteur dans le développement du sous-secteur de l'hydraulique urbaine .

Les nouveaux enjeux nés de la réforme ont conduit la SONES , afin d'assurer efficacement les missions qui lui sont assignées dans le cadre de ce nouveau environnement juridique, à se doter d'un personnel hautement qualifié , techniquement compétent , expérimenté et motivé .

L'acquisition et la conservation de ce capital humain doivent être accompagnées nécessairement par une politique de rémunération appropriée qui intègre complètement la dimension ressource humaine au sein d'une entreprise bien organisée.

Cependant force est de constater que jusqu'à présent la SONES ,face à de multiples pesanteurs , continue à appliquer la politique de rémunération héritée de l'ex SONEES qui a montré ses limites face à des salariés de plus en plus volatils et dans un environnement de marché devenu hautement concurrentiel.

En vue de la réalisation des objectifs qui lui sont assignés notamment dans le cadre du Programme pour l'Eau Potable et l'Assainissement du Millénum et en perspective de l'évolution institutionnelle du sous secteur de l'hydraulique urbaine prévue en 2013, la SONES se doit d'attirer et de conserver les meilleures compétences pour l'accomplissement de sa mission et son développement.

Les quatorze années de fonctionnement caractérisées par la réalisation de projets de grande envergure ont permis de cerner les besoins réels en ressources humaines et de limiter l'effectif du personnel autour de 100 agents.

Cet exercice passe nécessairement par le maintien d'un bon fonctionnement organisationnel mais aussi et surtout par l'existence d'un bon système de rémunération.

Cependant l'analyse de la grille de salaire actuellement en vigueur principal outil de la gestion des rémunérations fait ressortir plusieurs dysfonctionnements dans la gestion des carrières du personnel et des insuffisances dans la mise en place d'une politique de motivation capable de maintenir les performances et les rendements des agents à un niveau appréciable .

Ces dysfonctionnements sont constatés à plusieurs niveaux :

- 1°) au niveau système d'avancement par ancienneté qui permet à l'agent d'évoluer dans sa catégorie , il est constaté :

- la limitation à six échelons qui réduit les marges de progression, à l'intérieur d'une catégorie ;
  - le tassement au sommet rendu plus aigu par le fait qu'au niveau des statuts employés , ouvriers et agents de maîtrise , l'agent au vu de sa notation peut bénéficier de plusieurs échelons pour son avancement ;
  - l'absence d'une ligne de démarcation qui sépare de façon nette les intervalles de progression par ancienneté de l'agent dans sa catégorie ou dans son statut , en tenant compte de sa qualification professionnelle.
- 2 °) au niveau de la motivation
- les salaires de base appliqués sont dépassés par ceux pratiqués sur le marché ;
  - par rapport à la stabilité du personnel , la SONES a enregistré divers départs au niveau de l'encadrement supérieur consécutifs à des offres plus intéressantes.
- 3 °) au niveau de la structuration de la grille de salaire, des disparités au niveau des catégories empêchent une gestion cohérente des catégories socioprofessionnelles.

Du fait du nouveau environnement du sous secteur de l'hydraulique urbaine et du rôle central que doit jouer la SONES , avec entre autres missions le développement dudit sous secteur et le contrôle de l'opérateur privé , la rémunération au niveau de la Société Nationale des Eaux du Sénégal doit être incitative et attractive pour permettre d'acquérir et de conserver un bon niveau d'expertise face aux nombreux défis.

Concernant la politique de rémunération et le système de rémunération , ils présentent des faiblesses liées à l'absence d'un projet d'entreprise à partir duquel devraient être déclinées les stratégies de l'entreprise ainsi que ses différentes politiques.

Ces faiblesses font peser des risques de dérives de la masse salariale d'une part et de démotivation du personnel d'autre part.

Ce sont là autant de préoccupations auxquelles nous tenterons d'apporter des solutions dans cette étude à travers notre thème « **Mise en place d'un cadre de gestion de la rémunération à la SONES** » .

## **Délimitation de l'étude**

La présente étude intitulée « **Mise en place d'un cadre de gestion de la rémunération à la SONES** » vise à mettre l'accent sur le caractère incitatif de la rémunération.

## **Objectif de l'étude**

L'objectif de l'étude consiste essentiellement à explorer tous les axes d'amélioration en vue de pallier les dysfonctionnements soulevés par la problématique.

De façon spécifique, Il s'agira dans le cadre de cette étude d'asseoir les méthodes de classification et d'évaluation des emplois pour aboutir à une nouvelle grille salariale, compétitive et soucieuse de l'équité salariale tenant compte de la performance individuelle.

## **Objectifs spécifiques de l'étude :**

La présente étude vise à proposer un cadre de rémunération permettant de :

- Rappeler les principes fondamentaux d'une politique de rémunération ;
- Dégager les caractéristiques d'un bon système de rémunération ;
- Evaluer la politique et le système de rémunération de la SONES ;
- Mettre en exergue les forces et insuffisances du système de rémunération actuel de la SONES ;
- Proposer un nouveau de cadre de rémunération équitable, compétitif, motivant, incitatif et attrayant à la SONES ;
- Développer des outils de suivi et de maîtrise de la masse salariale.

## **Intérêts de l'étude :**

Les résultats de ce travail présentent un intérêt certain aussi bien pour la SONES que pour nous-même qui avons eu le privilège de réfléchir sur cette question dans cette organisation.

Ces résultats pourront servir à toute autre personne désirant approfondir la réflexion sur la rémunération au niveau de la SONES.

## **Intérêt pour la SONES**

Cette étude vise à proposer à la SONES un cadre de rémunération incitatif, attractif permettant d'acquérir mais surtout de conserver un bon niveau d'expertise dans un environnement fortement concurrentiel.

Nous espérons pouvoir, à l'issue de ce travail, participer à l'amélioration du cadre de rémunération de la SONES d'une part, et d'autre part proposer une base de recherches à d'autres personnes.

## **Intérêt pour nous-mêmes**

La réalisation de la présente étude a nécessité de notre part une compréhension des outils existants au sein de la SONES en matière de rémunération.

Nous avons bénéficié donc d'un précieux appui au niveau des services de la DRH et des anciens responsables au niveau des ressources humaines de l'ex SONEES actuellement à la retraite, ce qui nous a permis de confronter nos connaissances théoriques aux réalités de la pratique.

## **Intérêt pour le lecteur**

Les résultats auxquels nous sommes parvenus, bien que cernant la réalité d'une organisation à un moment donné, peuvent être transposés à certaines situations similaires, en tenant compte du contexte spécifique.

## **Méthodologie :**

### **➤ De la documentation**

Un travail de recherches documentaires a été effectué et a concerné :

- une exploration de la revue documentaire sur la rémunération ;

- une recherche d'informations sur la pratique des activités RH et leurs résultats à la SONES.

### ➤ Des entretiens

Ils ont été effectués avec :

- les chefs de service sur les outils de rémunération existants ;
- le Directeur des Ressources Humaines pour comprendre la politique de rémunération mise en œuvre ;
- les anciens responsables des ressources humaines de l'ex SONEES.

Les différentes informations recueillies ont fait l'objet d'analyse, de synthèse et ont permis la rédaction du présent mémoire.

### Plan de l'étude :

Notre étude comprend deux parties :

- la première partie traite d'une approche conceptuelle et théorique de la rémunération ;
- la deuxième partie est relative à l'analyse de la politique actuelle de rémunération de la SONES et à la proposition proprement dite de mise en place d'un cadre de rémunération.

Le marché du travail est caractérisé, de nos jours, par l'infidélité et la forte mobilité de la main d'œuvre expérimentée et hautement qualifiée seule capable de générer de la valeur ajoutée aux niveaux des organisations ou entreprises.

Dans ce contexte, il devient fondamental pour toute entreprise ou organisation qui veut assurer sa compétitivité et garantir sa pérennité, de mettre en place des moyens pour acquérir les meilleurs compétences, les fidéliser et les motiver.

Dans un environnement où les compétences constituent généralement l'avantage concurrentiel, un système de rémunération efficace et efficient devient alors un outil très important.

Mais qu'est-ce une politique de rémunération et qu'est-ce un système de rémunération?

Nous essaierons de répondre à cette question en définissant d'abord les concepts, puis en indiquant leurs objectifs et enfin en traitant des deux approches : stratégique et opérationnelle de la rémunération.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE ET**  
**CONCEPTUELLE DE L'ETUDE**

## CHAPITRE I: POLITIQUE ET SYSTEME DE REMUNERATION

### I.1: LA POLITIQUE DE REMUNERATION

#### I.1.1 : Définition

La politique de rémunération peut être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif axé sur la rémunération ayant plusieurs objectifs en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Elle est une composante essentielle de la stratégie de l'entreprise à appliquer par les Ressources Humaines et repose donc sur la recherche d'un équilibre financier de l'organisation, d'une compétitivité externe compte tenu du marché du travail et d'une équité interne.

#### I.1.2 : Les caractéristiques d'une bonne politique de rémunération

La politique de rémunération ne doit pas être qu'une des composantes de la politique générale de l'entreprise. Elle doit intégrer et surtout ne pas être en contradiction avec les autres politiques.

La politique de salaire doit être négociée c'est-à-dire recueillir l'adhésion des salariés. Elle doit également faire l'objet de révisions périodiques et être formalisée dans des grilles de salaires.

Elle doit par ailleurs être :

- équitable pour ne pas créer de sentiment d'injustice entre les salariés de la société ;
- compétitive par rapport à la concurrence extérieure, afin d'éviter des départs vers des sociétés où les systèmes de rémunération sont plus attrayants;
- flexible pour permettre les ajustements nécessaires d'une période à l'autre;
- stimulante afin de constituer un outil de motivation et de reconnaissance.

### **I.1.3 : Les objectifs de la politique de rémunération**

Une bonne politique de rémunération a pour objectifs essentiels :

- d'attirer, de fidéliser et de motiver les salariés d'une entreprise, notamment dans un environnement concurrentiel où la compétence est rare et recherchée ;
- d'assurer l'équité, tant en interne qu'en externe ;
- de gérer efficacement sa masse salariale.

### **I.1.4 : Les différents types de politiques de rémunération**

Partie intégrante de la politique de ressources humaines, support indispensable de la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, les politiques de rémunération sont un outil clé du succès de l'entreprise et peuvent être classées en trois types :

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

#### **I.1.4.1 : La politique de rémunération individualisée**

##### **I.1.4.1.1 : Définition**

La politique de rémunération individualisée consiste en la rémunération de chaque salarié selon ses performances et l'efficacité de son travail.

Elle est basée sur un système d'appréciation des performances et d'information du salarié avec une remise en cause périodique du système d'évaluation. Elle doit donc être fonction de :

- l'intensité des efforts fournis par le salarié dans le cadre de son travail ;
- l'implication des salariés dans la définition des objectifs de l'entreprise ;
- la réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance ;
- la capacité du salarié à répondre à des sollicitations non programmées ;
- la contribution du salarié au fonctionnement de l'équipe.

#### **I.1.4.1.2 : Les objectifs de la rémunération individualisée**

La mise en place d'une rémunération individualisée vise les objectifs suivants :

- meilleure contribution au fonctionnement de l'équipe ou à la réalisation des objectifs individuels ;
- motivation des salariés ;
- conservation des salariés les plus performants.

#### **I.1.4.1.3 : Les inconvénients de la rémunération individualisée**

L'instauration d'une rémunération individualisée risque d'induire les inconvénients suivants :

- création de tensions du fait de l'existence d'instruments d'évaluation souvent peu fiables et mal acceptés;
- développement des comportements individualistes induisant la perte du sentiment d'appartenance ;
- absence de mobilisation pour la mise en œuvre des projets communs.

#### **I.1.4.1.4 : Les conditions de mise en place de la rémunération individualisée**

La politique de rémunération individualisée peut être retenue dans toute entreprise soucieuse de la productivité de ses salariés et/ou animée de la volonté de réduire le nombre d'échelons hiérarchiques dans la mesure où l'individualisation par la hausse des salaires peut constituer un moyen de surseoir aux promotions qui deviennent ainsi plus difficiles de mise en œuvre .

### **I.1.4.2 : La politique de rémunération fixe**

#### **I.1.4.2.1 : Définition**

Le salaire fixe correspond généralement à une rémunération pour un temps de travail déterminé (le mois).

#### **I.1.4.2.2 : Le salaire de qualification**

L'élaboration d'une grille de salaires résulte d'une qualification des postes qui constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Cette opération implique la mise en place d'un échelonnement satisfaisant des postes et la détermination d'un barème de rémunération.

#### **I.1.4.3 : La politique de rémunération variable**

##### **I.1.4.3.1 : Définition**

La politique de rémunération variable selon laquelle la rémunération du travailleur est liée à sa performance individuelle ou collective correspond à un salaire différent **du salaire normal** désigné « *fixe* ».

##### **I.1.4.3.2 : Les critères de la rémunération variable**

En vue de motiver davantage ses salariés, en prenant en compte leurs performances l'employeur a la possibilité de faire évoluer leur rémunération.

Dans ce contexte, le salaire effectivement perçu évolue en fonction de critères définis par l'employeur conjointement avec le salarié.

Afin de garantir l'efficacité de ce système, les objectifs qui le sous-tendent doivent être raisonnables, réalistes, réalisables et mesurables.

##### **I.1.4.3.3 : Les formes de rémunération variable**

Il existe de nombreux systèmes pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné tenant compte soit des résultats individuels soit de ceux du groupe de travail.

##### **I.1.4.3.3.1 : Les primes individuelles**

Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables peuvent être octroyés dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus ou primes sont fonction de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a prévalu à l'élaboration des objectifs.

### I.1.4.3.3.2 : Les primes collectives

L'aléatoire collectif, fonction des résultats de l'entreprise ou de l'unité de travail, vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité. Il développe le sentiment d'appartenance à une collectivité et soude les équipes.

Son caractère aléatoire évite l'assimilation à un avantage acquis et l'intégration à terme au salaire garanti.

### I.1.5 : La stratégie globale de rémunération

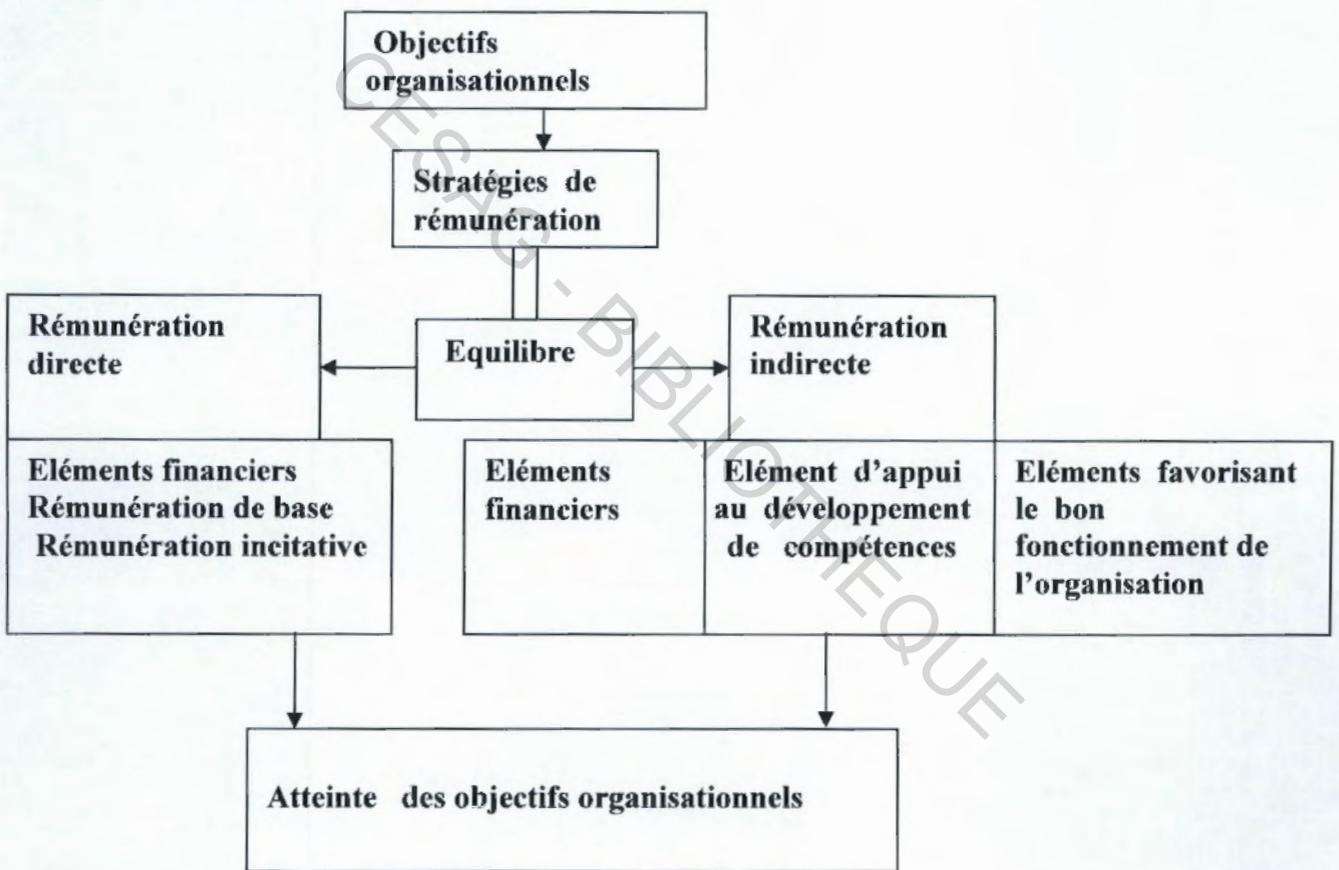


Figure 1: stratégie globale de rémunération

### I.1.6 : Les étapes pour la mise en place d'une politique de rémunération

#### I.1.6.1 : Définition des enjeux de l'organisation en matière de rémunération

Pour que la rémunération soit un moyen de gestion, il conviendrait que les stratégies y afférentes soient en cohérence avec les objectifs organisationnels de l'entreprise ou de l'organisation.

En effet, avant d'aborder la question de la rémunération de ses ressources humaines du reste fondamentale dans le fonctionnement de l'organisation, il faut tout d'abord clarifier les objectifs de l'organisation relativement à son développement et à ses perspectives d'avenir. Cet exercice devra tenir compte de l'environnement de l'organisation, de sa capacité à payer, de l'importance de ses ressources humaines et du niveau d'investissement qu'elle se propose de faire sur ses ressources humaines.

#### **I.1.6.2 : Identification et choix des éléments de la rémunération**

Les objectifs assignés à la politique de rémunération doivent être précisés avant de s'atteler à définir ses composantes.

L'importance de la participation du personnel aux décisions de gestion, les risques liés au départ des employés vers le concurrent, l'avantage concurrentiel que peut constituer la main d'œuvre dans une organisation et la nécessité de recruter ou non du personnel disposant d'une grande expérience doivent être notamment pris en compte et analysés dans l'identification et le choix des éléments de la rémunération.

Ces aspects montrent que plusieurs facteurs peuvent influencer directement le choix des éléments qui seront les fondements de la politique de rémunération.

A ce stade, il conviendrait d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en tenant compte des facteurs susvisés et retenir les formes de rémunération qui garantiront le développement de l'organisation.

Tableau 1: Modes de rémunération

<p>REMUNERATION DIRECTE</p>	<p>Eléments financiers directs</p>	<p>Salaire de base équitable et compétitif</p> <p>Rémunération horaire, hebdomadaire, annuelle, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonus ou primes sur les objectifs de rendement individuel et/ou en équipe</li> <li>• Bonus ou primes sur les objectifs de ventes globales de l'organisation</li> <li>• Commission sur les ventes</li> <li>• Participation aux profits</li> <li>• Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise</li> </ul>
<p>REMUNERATION INDIRECTE</p>	<p>Eléments financiers indirects</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurances collectives</li> <li>• Prime aux initiatives</li> <li>• Allocation de dépenses d'affaires</li> </ul>
	<p>Eléments d'appui au développement des compétences</p>	<p>Budget de formation par employé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisation à une association professionnelle</li> <li>• Abonnement à des revues spécialisées</li> <li>• Achat de documentation spécialisée</li> <li>• Temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels</li> <li>• Temps disponible pour des recherches dans Internet</li> </ul>

### **I .1.6.3 : Analyse des emplois**

Au terme du choix des éléments de la politique de rémunération, on détermine de façon équitable la rémunération directe de base .

A ce niveau , il convient de préciser que l'atteinte d'une équité et d'un équilibre parfait semble difficile .

Ainsi pour atteindre le plus haut niveau d'équité possible ,l'établissement des salaires doit tenir compte essentiellement des responsabilités et des tâches liés à chaque poste de travail et non en fonction de l'occupant du poste.

Pour ce faire , il est recommandé de recourir à des méthodes comme le classement des emplois ou la comparaison des facteurs qui permettent de mener une analyse objective et équitable des emplois.

Plusieurs méthodes d'analyse et de classement des emplois ont été utilisées par les sociétés dans les différents continents en fonction de leurs besoins spécifiques .

Ces différentes méthodes d'analyse ont toutes les mêmes principes : l'évaluation de façon objective de l'ensemble des emplois selon les mêmes critères. Les critères souvent utilisés dans le cadre de ces analyses sont :

- *Les qualifications et l'expérience ;*
- *Le niveau des responsabilités ;*
- *Les efforts intellectuel et physique ;*
- *Les conditions de travail.*

Nous allons en reprendre une en fonction de son intérêt.

#### **I .1.6.3.1 : La Méthode HAY**

C'est une méthode d'évaluation des emplois qui tend à utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise, mais aussi pour comparer les postes de même type dans des entreprises différentes.

C'est le cabinet de conseil des entreprises en gestion HAY, créé en 1943 aux Etats -Unis d'Amérique, qui a mis au point cette méthode de classification dite analytique par points dans laquelle la cotation d'un poste se traduit par un nombre de points auquel est associé un revenu de base, par opposition aux méthodes globales qui cherchent à mettre en évidence le caractère social de la classification .

L'élément de base de la méthode est la description du poste. Elle se base sur cinq rubriques : l'identification (nom, titre, lien hiérarchique), la raison d'être du poste, la dimension (chiffres d'affaires, valeur ajoutée, nombre de collaborateurs, masse salariale), la nature et l'étendue (ce qui est fait dans le poste et dans ceux qui lui sont rattachés), les finalités principales du poste.

La cotation du poste se base sur trois critères principaux :

- Le critère de compétence « know-how » composé de 3 sous-critères : le niveau de connaissances (disciplines scientifiques, techniques spécialisées, etc.), l'étendue de la compétence de direction (plus ou moins grande nécessité d'intégrer différentes sortes d'activités) et les relations humaines (plus ou moins grande nécessité de motiver autrui) ;

- Le critère d'initiative créative « problem-solving » composé de 2 sous-critères : le cadre de réflexion (degré d'initiative et de réflexion initiale) et l'exigence des problèmes à résoudre ;

- Le critère de finalité « accountability » composé de 3 sous-critères : la liberté d'action, l'ampleur, évaluée en francs, du champ d'action du poste et l'impact du poste sur les résultats finaux.

Le cabinet HAY précise que ces cotations doivent impérativement s'inscrire dans une politique globale comportant l'élaboration des objectifs, la mesure des performances, le programme de développement et la politique de rémunération.

Il propose une fourchette de salaire allant de 20% au-dessous de l'évaluation de base de chaque poste à 20% au-dessus.

La procédure prévoit l'établissement des descriptifs de postes après interview des intéressés et de la hiérarchie, le fonctionnement de « comités d'évaluation », la formation de tous les cadres participant à la méthode et un exposé de la méthode aux représentants des cadres.

On constate qu'il s'agit d'une réelle politique de rémunération à l'échelle de l'entreprise et non pas d'une « recette » du service des ressources humaines qui l'applique selon son bon vouloir. HAY insiste fortement sur le besoin d'adhésion de tous les employés au système pour que celui-ci soit viable à long terme.

Hormis ces caractéristiques, qui en font malgré tout un système parmi d'autres, la méthode HAY possède un avantage concurrentiel énorme par rapport aux autres : sa base de données (*La base de données en ligne du cabinet HAY est consultable à l'adresse : [www.haypaynet.com](http://www.haypaynet.com)*).

Au gré des interventions de ses consultants, le cabinet a rempli une base de données qui permet de faire le lien entre la cotation, le titre du poste et le salaire, dans un peu plus de 50 pays à travers le monde. S'adressant principalement à des grands groupes, HAY a donc réussi à répondre aux besoins des multinationales en leur proposant un système de référence unique, applicable à travers le monde tout en leur garantissant la compétitivité de leurs salaires en tout point du globe.

#### I .1.6 .4 : Détermination des salaires

Pour déterminer les salaires qui devront figurer dans la grille des salaires de l'organisation ou de l'entreprise , il faut calculer le minimum et le maximum versés sur le marché pour chaque emploi de l'entreprise ou de l'organisation et ajuster au besoin ces montants en tenant en compte de la capacité de l'organisation ou de l'entreprise à payer.

Après cette étape, il faut déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale et répartir les niveaux en fonction de ce facteur. Plusieurs méthodes sont disponibles pour cet exercice: la rémunération linéaire, la rémunération exponentielle ou la rémunération par échelles.

Tableau 2 : Définition de concepts liés à la rémunération

Equité en emploi	L'équité en emploi n'est pas synonyme d'équité salariale. Elle réfère plutôt aux pratiques qui visent à identifier et à éliminer les obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés .Par exemple cette catégorie inclut les femmes , les autochtones , les personnes handicapées et les membres des minorités visibles qui sont souvent désavantagés au plan de l'emploi. L'équité en emploi, c'est permettre à toutes ces personnes d'avoir accès à l'emploi.
Egalité salariale	L'égalité salariale vise à établir un

	<p>rapprochement entre un travail et le salaire correspondant. Elle souscrit au principe « un salaire égal pour un travail égal ». Autrement dit, les personnes des deux sexes qui occupent la même catégorie d'emploi doivent recevoir un salaire égal.</p>
<p>Équité salariale</p>	<p>L'équité salariale souscrit au principe « un salaire égal pour un travail équivalent » Le travail peut être différent mais jugé de valeur équivalente dans l'entreprise. il ne convient donc pas de comparer des emplois semblables pratiqués par des personnes de sexes différents dans la réalisation de l'équité salariale, l'exercice peut consister à comparer des emplois aussi différents que secrétaire et mécanicien. L'idée est d'attribuer un même salaire dans le cas où les emplois seraient jugés équivalents en termes d'engagement, de formation, etc.</p>

**Définitions tirées de « L'équité salariale, une juste mesure, Commission de l'équité salariale Québec 2000 ».**

#### **I .1.6.5 : Comparaison de la rémunération offerte avec celle pratiquée sur le marché**

Cette étape consiste à vérifier si les salaires offerts correspondent à la réalité du marché. Cet exercice est en effet important car les entreprises intervenant dans le même domaine d'activités ont généralement les même cibles en matière de compétences.

Il résulte de cette situation que les employés actuels ou futurs sont généralement en mesure de comparer les diverses formes de rémunération pratiquées.

Cependant pour être correcte et acceptable, la comparaison doit tenir compte, dans l'analyse, de différents facteurs dont la taille de l'entreprise, la situation géographique, l'importance des postes, la rémunération globale, l'ensemble des éléments directs et indirects offerts et le domaine d'activités.

## **I.2 : LE SYSTEME DE REMUNERATION**

### **I.2.1 : Définition d'un système de rémunération**

Un système de rémunération englobe les choix de structures, de composition et de mode d'évolution des rémunérations des diverses catégories de salariés d'une organisation ou d'une entreprise. Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses évolutions.

Il répond à des objectifs fixés par l'organisation ou l'entreprise en cohérence avec ses objectifs stratégiques ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs.

Un système de rémunération efficace doit permettre à l'entreprise ou à l'organisation :

- d'embaucher par la mise en place d'échelles de salaire concurrentielles pour attirer des employés de haut calibre;
- de garder à travers un système d'évaluation des performances et d'augmentation des salaires qui encourage le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de l'entreprise ou de l'organisation ;
- et de motiver ses employés avec un système salarial qui demeure un objectif à atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasmés par leurs postes actuels et constitue un moyen d'incitation au perfectionnement.

### **I.2.2 : Les contraintes d'un système de rémunération**

**Les systèmes de rémunération sont confrontés aux contraintes suivantes :**

- le cadre juridique ;
- l'équilibre financier de l'entreprise ;
- l'équité interne ;
- la compétitivité externe.

#### **I.2.2.1 : Le cadre juridique**

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

La liberté des salaires s'inscrit dans le respect des obligations légales et des dispositions conventionnelles et contractuelles. Les règles les plus importantes concernent :

- l'existence d'un salaire minimum interprofessionnel ;
- l'existence de rémunérations minimales hiérarchiques ;
- l'égalité des salaires féminins et masculins ;
- l'interdiction des clauses d'indexation ;
- l'obligation de négociation.

#### **I .2.2.2 : L'équilibre financier de l'entreprise**

Le premier équilibre est interne, il convient que la masse salariale ne dépasse pas le niveau des engagements financiers de l'entreprise.

#### **I .2.2.3 : La compétitivité externe**

Pour un métier donné, il n'est pas efficace de verser des rémunérations inférieures à celles proposées sur le marché du travail au risque de perdre ses meilleures ressources humaines.

#### **I .2.2.4 : L'équité interne**

Il faut que le système soit ressenti comme juste par les employés de l'entreprise .Il doit être incitatif afin d'encourager chaque salarié à améliorer sa performance donc ses efforts individuels.

### **I .2.3 – Les caractéristiques d'un bon système de rémunération**

Un bon système de rémunération doit présenter les caractéristiques suivantes :

- **Etre équitable**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les employés.

En effet tout sentiment d'injustice ou de déséquilibre ressenti par les salariés est source de conflits et de démotivation.

Ainsi les responsables chargés de la gestion des ressources humaines doivent veiller régulièrement à la pertinence de la hiérarchie des emplois donc des salaires.

A cette fin, des outils d'évaluation et de classification des emplois doivent être mis en place et opérationnels.

- **Etre compétitif**

A ce niveau, l'entreprise doit définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction de l'offre du marché du travail afin d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.

- **Etre lié à la stratégie de l'entreprise**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise.

A ce titre, il doit être révisé pour s'adapter en permanence à l'environnement mouvant de celle-ci.

Il doit, par ailleurs, favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise et ne pas constituer un frein à leur atteinte.

- **Etre motivant**

Le système de rémunération doit encourager l'implication de chacun dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, dans l'accroissement de ses compétences et dans la progression de ses performances.

Afin que cette implication soit récompensée à sa juste proportion, les responsables chargés de la gestion des ressources humaines doivent veiller à ce que les critères d'augmentations individuelles, de fixation d'objectifs individuels ou collectifs et d'allocation de primes soient en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Ainsi la rémunération variable est considérée comme un moyen de motivation permettant de reconnaître et de développer les performances individuelles et collectives au sein d'une entreprise.

- **Etre fédérateur**

Le système de rémunération peut également reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et permettre de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

- **Etre flexible**

Afin d'assurer une certaine flexibilité de la masse salariale, la politique salariale doit intégrer le développement des éléments variables de rémunération ( primes variables, etc.). La flexibilité autorise à prendre en compte les variations des coûts sociaux de l'entreprise et de les adapter à sa situation économique.

- **Etre contrôlé**

La masse salariale constitue l'un des postes de dépenses les plus importants dans la plupart des entreprises d'où la nécessité de son suivi régulier par les responsables chargés de la gestion des ressources humaines en relation avec le Contrôle de Gestion Social et de l'analyse des facteurs qui impactent son évolution.

#### **I .2.4 : La structure des systèmes de rémunération**

Un système de rémunération peut être caractérisé par la proportion que représente respectivement la rémunération du poste et la rémunération de la façon d'occuper le poste et des avantages liés au statut .

Il existe ainsi deux modèles opposés de rémunération ; un modèle à statut et un modèle à résultats.

##### **I .2.4 .1 : Le modèle à statut**

Dans ce modèle, le salarié est rémunéré selon le poste où il est affecté et la fonction dont il a la charge d'exercer.

Il est caractérisé essentiellement par l'importance très large accordée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel (c'est le cas dans la fonction publique où la rémunération est faite sur la base d'indices, d'échelons et de grades déterminés à partir du diplôme et de l'ancienneté).

### **I.2.4.2 : Le modèle à résultats**

Dans ce modèle , une part importante de la rémunération est fonction de la performance ou de l'activité définie par des critères nombreux et variés(c'est le cas des salaires des commerciaux) dont la partie variable de la rémunération est liée au résultat.

Ce mode de rémunération est fondé sur une logique d'équité. Chaque salarié doit être rémunéré à hauteur de sa contribution .Ainsi ses propres efforts seront appréciés à leur juste valeur et son mérite reconnu et récompensé.

Trois raisons peuvent conduire les entreprises à choisir ce mode de rémunération qui établit un lien entre le montant du salaire et la performance réalisée.

Ces raisons sont :

- Le meilleur moyen de dynamiser son personnel c'est de lui offrir un cadre approprié pour progresser, pour faire preuve d'innovations et en définitive pour stimuler son intérêt personnel.
- L'équité rejoint l'efficacité : Comment peut-on accepter que deux salariés se situent à une même niveau de rémunération alors qu'ils n'ont fourni ni les mêmes efforts ni obtenu les mêmes résultats.
- Au cas où l'entreprise traverse des périodes difficiles , il convient de contrôler les dépenses dont la masse salariale en tenant compte des performances réalisées par les uns et les autres.

Tous les systèmes de rémunération sont bâtis suivant des proportions variables à partir de ces deux modèles.

Le choix d'un ces deux modèles découle de l'histoire , de l'organisation , de la structure et de la stratégie de chaque entreprise.

### **I.2.4.3 : La pyramide de rémunération**

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous la forme d'un pyramide regroupant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises dans des proportions variables. La particularité d'un système de rémunération réside dans la répartition de ses différentes composantes.

La pyramide de rémunération est construite sur la base de la rémunération globale prenant ainsi en compte tous les avantages périphériques de même que les éléments de la rémunération différée ou salaire à long terme qui constituent une part croissante dans les systèmes de rémunération.

Une pyramide de rémunération qui présente les éléments et les différents niveaux d'une structure salariale individuelle objet de la figure 2 est donnée en annexes.

#### **I .2.4.3.1 : La rémunération directe**

La rémunération directe est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

##### **I .2.4.3.1.1 : La rémunération fixe**

Elle est constituée du salaire de base et des primes. C'est l'essentiel de la rémunération.

La rémunération fixe sert de référence pour le calcul des autres prestations. Son montant est fixé et son mode de calcul défini d'avance.

La rémunération fixe peut être majorée de diverses primes (heures supplémentaires, prime d'ancienneté, prime de panier, prime de transport, prime de responsabilité)

##### **I .2.4.3.1.2 : La rémunération variable**

Plusieurs mécanismes sont utilisés pour rémunérer le personnel en fonction des performances réalisées dans une période donnée en tenant compte des résultats individuels et/ou de ceux de l'équipe.

###### **I .2 .4.3.1.2.1 : La part individuelle de la rémunération variable**

Des primes variables liées à l'atteinte d'objectifs arrêtés d'accord partie, dans le cadre de la fixation des objectifs individuels, sont octroyées.

Le succès de la prime individuelle dépend pour une grande part de la qualité des négociations lors de la fixation des objectifs annuels.

###### **I .2.4.3.1.2 .2 : La part collective de la rémunération variable**

La rémunération collective vise à intéresser l'ensemble du personnel aux résultats et à la bonne marche de leur structure. Elle développe le sentiment d'appartenance à une équipe.

#### **I.2.4.3.2 : Les périphériques légaux**

Ils sont définis et réglementés en France par la loi .Ils sont relatifs à l'intéressement aux résultats, à la productivité et à l'atteinte des objectifs. Il s'agit de :

- La participation financière ;
- Le plan d'épargne avec ou sans actions ;
- Les stocks options.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II : LA REMUNERATION ET LES FACTEURS D'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

### II.1 : LA REMUNERATION

#### II.1 .1 : Définition de la rémunération

C'est la contrepartie du travail effectué par le salarié. Elle est déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables et d'autres avantages.

#### II.1 .2 : Le contenu de la rémunération

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale renferme tous les éléments pécuniaires versés directement au salarié sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité, de revenu ou par le paiement de tout ou partie de différents services au profit des employés. Elle comprend aussi des éléments non pécuniaires tel que le contenu du travail et l'environnement de travail dont la perception varie d'un salarié à un autre.

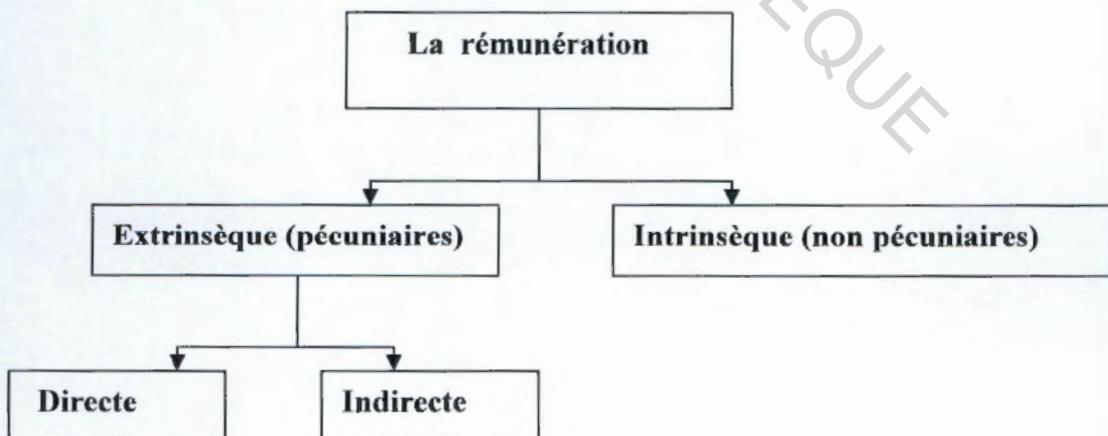


Figure 3 : contenu de la rémunération

## **II.1 .2.1 : La rémunération extrinsèque**

Elle se décompose en deux parties :

- La rémunération directe ;
- La rémunération indirecte.

### **II.1.2.1.1 : La rémunération directe**

Deux éléments sont à considérer à ce niveau, la rémunération fixe menée selon l'emploi ou les compétences et la rémunération variable établie à partir de la contribution individuelle ou collective.

### **II.1.2.1.2 : La rémunération indirecte**

Elle comporte les avantages sociaux alloués aux employés et à leurs familles pour leur offrir une sécurité financière et une meilleure qualité de vie.

### **II.1.2.2 : La rémunération intrinsèque**

Cette rémunération est moins objective parce qu'elle dépend de l'appréciation que chaque salarié fait, selon ses valeurs et ses objectifs, des différents avantages offerts par l'entreprise en dehors de la rémunération pécuniaire.

Ainsi le contenu de la tâche confiée, la reconnaissance et le soutien et les possibilités d'évolution et d'épanouissement constituent autant de facteurs très importants de la motivation au travail.

## **II.1.3 : Les objectifs de la rémunération**

La rémunération a pour objectifs de:

- asseoir l'équité interne ;
- respecter la législation ;
- récompenser la performance ;
- créer un climat social favorable à la concertation ;
- favoriser la gestion des carrières ;
- prévenir la discrimination ;

- motiver le personnel ;
- fidéliser les salariés ;
- rechercher la compétence ;
- conserver la performance ;
- assurer l'équilibre financier de l'entreprise.

## **II.1.4 : Les composantes de la rémunération**

### **II.1.4.1 : Les éléments de base de rémunération**

#### **II.1.4.1.1 : Le salaire de base**

C'est la première ligne de tout bulletin de paie. Il mentionne en règle générale le montant de la rémunération contractuelle de base. On parle selon les entreprises de salaire de base en remarquant que ce vocable a introduit une notion de fixité.

Les conventions collectives, prévoient à défaut des règlements, une classification des emplois. On parle alors de catégories.

Le salaire de base correspond ainsi au salaire minimum de la catégorie.

Le contrat de travail ou les accords d'établissement peuvent prévoir un salaire de base plus favorable que celui prévu par la convention collective ou le règlement en tenant lieu.

#### **II.1.4.1.2 La prime d'ancienneté**

Elle récompense la fidélité du travailleur à son entreprise. Elle a été rendue obligatoire par les conventions collectives et correspond à un jumelage du salaire minimum catégoriel évoluant annuellement, il peut aller au-delà des 25 ans prévus par les conventions.

#### **II.1.4.1.3 : La prime de transport**

La prime de transport est allouée, suite à une décision de la commission mixte, au travailleur résidant à trois kilomètres au moins de son lieu de travail.

Il s'agit d'une participation de l'employeur aux frais de transport.

Lorsque l'employeur transporte par ses propres moyens, cette indemnité n'est pas due.

## **II.1 .4 .2 : Les accessoires encadrés du salaire**

### **II.1.4 .2.1 :L'indemnité kilométrique**

Elle est définie comme étant l'indemnité allouée à des salariés du fait de l'utilisation de leurs propres véhicules pour les besoins du service.

Elle n'est pas imposable dans les conditions suivantes :

- 1) jusqu'à 30 000F CFA par mois pour les salariés en général;
- 2) jusqu'à 60 000F CFA par mois et à partir de 500km/semaine pour les voyageurs, représentants et placiers.

\*Conf Arrêté ministériel 1027 MEF DGIG du 19 février 1990.

### **II.1.4 .2.2 : Les heures supplémentaires**

L'allocation d'heures supplémentaires est payée aux agents travaillant plus de 40heures de travail par semaine sur la base du taux horaire réel avec majoration dans les conditions suivantes :

- 15% des 41 ème à 48 ème heures ;
- 40 % à partir des 49 ième heures ;
- 60 % pour les heures de nuit.

### **II.1 .4.2.3 : La prime de panier**

Elle se justifie par le fait que les horaires de travail de certains établissements obligent le travailleur à se restaurer sur place.

Les horaires étant organisés de sorte qu'ils ne prévoient pas d'interruption de travail d'une durée suffisante pour permettre au travailleur de prendre le repas à domicile.

C'est une indemnité compensatrice des frais engendrés par la prise du repas sur place.

### **II.1 .4 .2.4 : Les congés payés**

L'allocation pour le congé normal est calculée sur la base du salaire de référence relatif à la période de référence.

Le salaire de référence est constitué par tous les éléments de salaire imposables perçus pendant la période de référence ( temps de service effectif s'étendant entre la dernière date de retour de congé (ou date d'embauche ) au dernier jour qui précède la date de départ en congé exprimé en jours).

L 'allocation brute de congé est donnée par le 1/12ième des émoluments imposables perçus pendant la période de référence .

Elle est assujettie à l'impôt sur le revenu.

#### **II.1 .4.2. 5 :L'indemnité de licenciement**

Elle représente pour chaque année de service effectif un pourcentage du salaire global mensuel moyen des 12 derniers mois d'activités ayant précédé le licenciement soit :

- pour les cinq premières années 25% ;
- de la sixième année à la dixième année 30% ;
- au - delà de la deuxième année 40%.

Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

#### **II.1 .4.2.6 : L'indemnité de départ à la retraite**

Cette indemnité est déterminée à partir du salaire moyen des douze derniers mois d'activités de l'agent .

Elle représente pour chaque année de service effectif un pourcentage du salaire global mensuel moyen des 12 derniers mois d'activités ayant précédé le départ à la retraite soit :

- pour les cinq premières années 25% ;
- de la sixième année à la dixième année 30% ;
- au - delà de la deuxième année 40%.

Elle est liquidée à partir du moment où le travailleur a atteint l'âge prévu pour son départ à la retraite et qu'il cesse l'activité pour ce motif.

Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

#### **II.1 .4.2.7 :L'indemnité de fin de contrat.**

Prévue par l'article 47 du code du travail, elle est égale à 7 % du montant de la rémunération totale brute due au travailleur pendant la durée du contrat.

### **II.1.4.2.8 : Les rémunérations en cas de suspension du contrat de travail.**

#### **II.1 .4 .2.8.1 : Le congé**

Le congé donne au travailleur un droit à un repos rémunéré.

#### **II.1 .4 .2.8.2 : L'allocation maladie**

Elle est versée au travailleur permanent dont le contrat de travail est suspendu pour cause de maladie. Elle est régie par l'article 20 de la Convention Collective Nationale Interprofessionnelle.

#### **II.1 .4 .2.8.3 : L'allocation en cas d'accident du travail**

Lorsque le contrat est suspendu pour cause d'accident de travail ou de maladie professionnelle, le travailleur est indemnisé aussi bien par la Caisse de Sécurité Sociale que par son employeur.

#### **II.1 .4 .2.8.4 : L'allocation de maternité**

Le contrat de travail est suspendu pour cause de maternité pendant 14 semaines, soit six semaines avant la date présumée de l'accouchement et huit semaines après la délivrance.

Cette durée est prorogée de trois semaines lorsque la mère connaît des difficultés liées aux couches.

### **II.1 .4 .3 : Les accessoires non encadrés du salaire**

#### **II.1 .4 .3.1 : Le sursalaire**

Il constitue un complément de salaire accordé à titre individuel au travailleur. Il est octroyé à certains agents au moment de leur embauche. Enfin, il est accordé à l'agent méritant un avancement et qui n'a pu en jouir parce qu'ayant atteint l'échelle hiérarchique de sa classe.

### **II.1.4. 3.2 : Les primes**

Il s'agit essentiellement des sommes allouées aux salariés qui n'ont pas pour cause le travail mais qui sont destinées à compenser des servitudes ou des préjudices liés l'exercice de l'activité professionnelle.

#### **II.1.4. 3.2.1 : La prime de rendement**

Elle est perçue en fonction de la conscience professionnelle devant augmenter le rendement de la société ou l'amélioration des méthodes de gestion .Les bénéficiaires sont les employés statut 2 .Cependant cette prime n'a pas un caractère permanent.

#### **II.1.4 .3.2.2 : La prime d'intérim**

Elle est allouée dans le cadre du remplacement d'un agent de catégorie professionnelle supérieure dans un emploi comportant des responsabilités accrues.

#### **II.1 .4 3.2.3 : La prime de sujétion**

Elle versée pour la rémunération de conditions spécifiques de travail .Les bénéficiaires sont les agents de maîtrise AM3 et plus statut 3.

#### **II.1 .4 3.2.4 : La prime de fonction**

La prime de fonction est allouée aux directeurs, chefs de service, chefs de division et chefs de section.

#### **II.1 .4 3.2.5 : La prime de logement**

La prime de logement est allouée à tous les agents.

#### **II.1 .4 3.2.6 : La prime de caisse**

La prime de caisse est allouée aux agents chargés d'encaisser et de décaisser des fonds pour le compte de la société. Son montant est de 25.000FCFA/ mois.

### **II.1.4 3.2.7 : La prime de bilan**

La prime de caisse est allouée aux agents de la Direction Financière.

### **II.1 .4 .4 : Les Charges Sociales (cas du Sénégal)**

#### **II.1 .4.4.1 : La Prévoyance retraite (IPRES)**

##### **II.1 .4.4.1.1 : Le régime général**

Il est réservé à tout travailleur régi par le code du travail quelque soit sa catégorie socio- professionnelle.

Le taux de cotisation est de 14% du salaire brut plafonné à 256 000 FCFA.

Cette cotisation s'élève à :  $256\,000\text{FCFA} \times 14\% = 35840\text{ FCFA}$ .

Elle est répartie en part employeur et en part employé ainsi qu'il suit :

- part employeur : 60% du montant de la cotisation par rapport au salaire plafonné soit  $256\,000 \times 14\% \times 60\% = 21\,504\text{ FCFA}$  ; soit un taux de cotisation de 8,4%.
- part employé : 40% du montant de la cotisation par rapport au salaire plafonné soit  $256\,000 \times 14\% \times 40\% = 14\,336\text{ FCFA}$  ; soit un taux de cotisation de 5,6%.

##### **II.1.4.4.1.2 : Le régime complémentaire cadre**

Il est réservé exclusivement au travailleur cadre. Le taux de cotisation est de 6% du salaire brut plafonné à 768 000 FCFA.

Cette cotisation s'élève à :  $768\,000\text{ FCFA} \times 6\% = 46\,080\text{ FCFA}$ .

Elle est répartie en part employeur et en part employé ainsi qu'il suit :

- Part employeur : 60% du montant de la cotisation par rapport au salaire plafonné soit  $768\,000\text{ FCFA} \times 6\% \times 60\% = 27\,648\text{ FCFA}$  ; soit un taux de cotisation de 3,6% .
- Part employé : 40% du montant de la cotisation par rapport au salaire plafonné soit  $768\,000\text{ FCFA} \times 6\% \times 40\% = 18\,432\text{ FCFA}$  ; soit un taux de cotisation de 2,4%.

#### **II.1 .4 .4.2 : Le Fonds National de Retraite (FNR)**

Il est réservé au fonctionnaire quelque soit sa hiérarchie. Le taux de cotisation est fixé à 35% (23% part employeur et 12 % part employé) sur la base du salaire indiciaire , du complément spécial , de l'indemnité de résidence et des augmentations de salaire intervenues depuis 1981.

#### **II.1.4 .4.3 : La Prévoyance Sociale (CSS)**

##### **II.1 .4 .4 .3.1 : Les cotisations pour accident de travail et maladie professionnelle**

Les cotisations pour la couverture de risque, accident de travail et maladie professionnelle sont intégralement à la charge de l'employeur.

Le taux qui varie selon l'activité principale de l'entreprise est fixé entre 1 % et 5 % du salaire brut fiscal (journalier y compris) plafonné à 63 000 FCFA.

Ce pourcentage variant selon le risque attribué à chaque secteur de l'activité.

##### **II.1 .4.4.3 2 : Les cotisations des prestations familiales**

Les cotisations de prestations familiales sont à la charge des employeurs uniquement. Le taux est de 7 % dans les limites d'une assiette égale au salaire fiscal plafonné à 63 000 F CFA (journalier y compris).

#### **II.1.4 .5 : Les prélèvements obligatoires**

##### **II.1 .4 .5 .1 : L'impôt sur le revenu de la personne physique (IRPP)**

C'est un impôt qui prend en compte les charges de famille .Il est indexé sur le salaire brut. L'impôt sur le revenu ou IR est exprimé en termes de coefficient fiscal ou de façon plus générale en nombre de parts. Le nombre de parts IR appelées parts fiscales est plafonné à 5.

## II.1 .4 .5 .2 : La taxe représentative du minimum fiscale (TRIMF)

Le montant de cette taxe est variable en fonction du montant brut de la rémunération mais également en fonction de la charge familiale.

- Le travailleur cotise pour son épouse si celle-ci n'est pas salariée ;
- La femme salariée ne cotise pas à la Trimf.

Le montant de la trimf est déterminé par le barème mensuel des retenues à la source. Il s'agit de l'impôt payé par le chef de famille suivant le nombre d'enfants par famille.

## II.1 .4 .5 .3 : La contribution forfaitaire à la charge de l'employeur

Cette taxe est une cotisation patronale destinée au financement de la formation professionnelle des salariés des entreprises .Elle est indexée sur le salaire brut fiscal de chaque salarié à hauteur de 3 %.

## II.1 .4.6 : Les avantages en nature

Ils constituent un complément de salaire au regard du droit. Cependant la difficulté majeure réside dans l'approche de leur évaluation. Pour leur évaluation l'administration fiscale a fixé des règles précises qui se déclinent comme suit :

Tableau 3 : Liste des avantages en nature

- Véhicule

Puissance fiscale	Montant forfaitaire en FCFA
≤ 11CV	20 000
> 11CV	60 000

- Logement de fonction

Lieu de résidence	Montant forfaitaire par pièce en FCFA
Dakar	30 000
Capitale régionale	18 000
Autres zones	12 000

#### II.1 .4.7 : Autres avantages

Désignation	Montant forfaitaire en FCFA
Eau	10 000
Electricité	10 000
Téléphone	30 000
Gardien	20 000
Cuisinier	30 000
Autres gens de maison	25 000

#### II.1 .5: Les outils d'analyse d'une grille de rémunération

Les ratios suivants permettent d'analyser une grille de salaires.

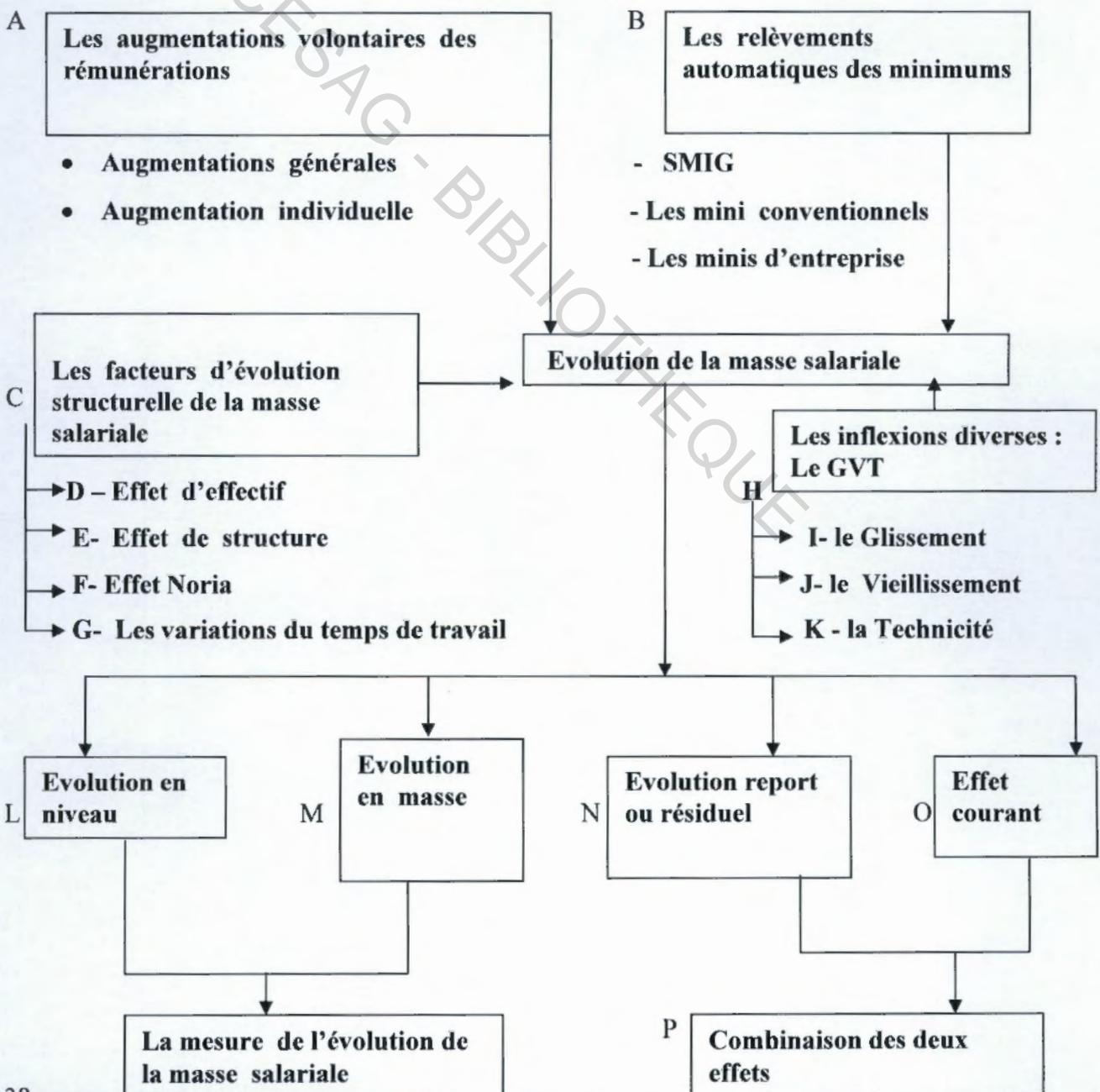
Tableau 4 : Formules de quelques ratios d'analyse de grilles

Ratio de rémunération moyenne	Somme des salaires versés sur l'année/Effectif moyen mensuel
Ratio de hiérarchie des salaires	Salaire moyen des CSP les mieux payés/salaire moyen des CSP les moins rémunérés
Compa-ratio	Salaire moyen/ Salaire médian
Ratio d'accroissement des rémunérations	% d'accroissement des salaires de l'entreprise/% d'accroissement des salaires du secteur

## II.2 : LES FACTEURS D'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

Les facteurs de variation de la masse salariale résultent soit de décisions internes à l'entreprise, soit de contraintes externes (ex : hausse du SMIG, augmentations de salaire décidées par les pouvoirs publics) ou encore d'effets d'inertie. Après avoir décliné une vue d'ensemble de ces facteurs et leur articulation, nous allons procéder à la présentation de chacun d'entre eux.

Figure n° 4 : Présentation de quelques facteurs d'évolution de la masse salariale



## **I. 2. 1 : Les augmentations volontaires des rémunérations**

Les salaires et appointements peuvent être augmentés par décisions des responsables de l'entreprise soit au niveau collectif soit au niveau individuel.

### **II. 2. 1. 1 : L'augmentation collective**

- Elle peut être générale : augmentation accordée à l'ensemble des salariés dans certaines conditions de présence ou d'ancienneté.
- Elle peut être catégorielle : augmentation accordée à une partie des salariés par exemple : les agents de maîtrise (catégorie à revaloriser).

### **II. 2. 1.2 : L'augmentation individuelle**

Elle est accordée par décision du chef d'entreprise sans changement de qualification sans qu'il soit tenu par un texte ou une obligation (augmentation individuelle au mérite).

## **II. 2. 2 : Les relèvements automatiques des minimums**

Les salaires et appointements peuvent être augmentés par une décision extérieure à l'entreprise

- Les relèvements du SMIG

**Le salaire minimum interprofessionnel garanti peut être relevé par les pouvoirs publics.**

**Les salariés dont les salaires deviennent inférieurs à ce nouveau minimum, doivent être alignés au nouveau minimum.**

- Les relèvements minimums conventionnels hiérarchiques

La convention collective applicable peut décider le relèvement de la valeur du « point ».

Dès lors, les salariés dont les salaires deviennent inférieurs à ce nouveau minimum, doivent être alignés au nouveau minimum.

### III.2. 3 : Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale

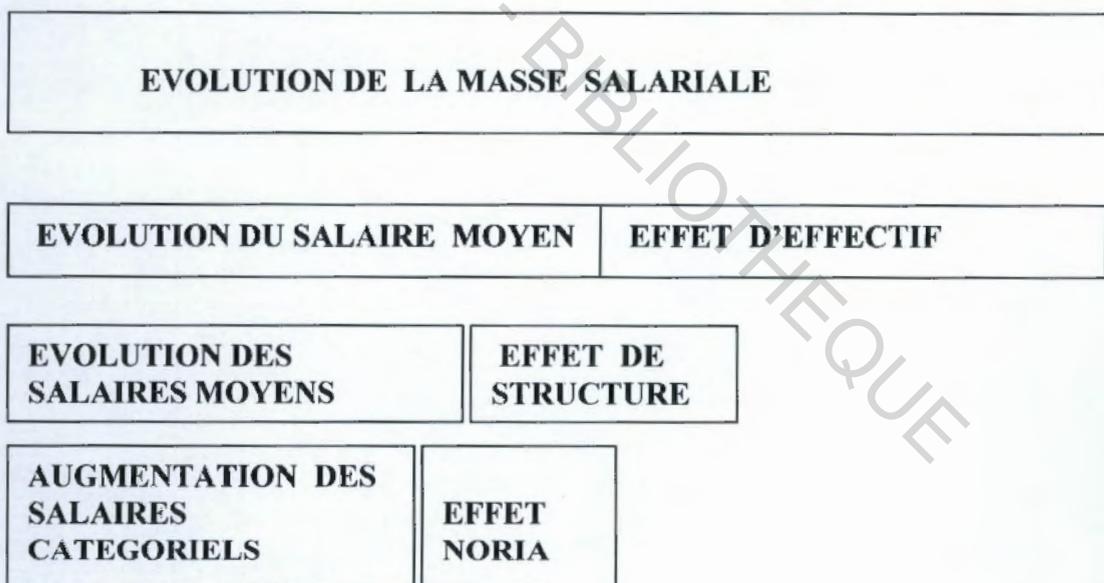
Les mouvements de personnel induisent une variation quantitative des effectifs. Les entrées et sorties de personnel s'accompagnent de changements de salaires qui impactent la masse salariale.

L'embauche d'un cadre supérieur ou celle d'un agent de maîtrise n'aura pas les mêmes effets induits.

Dans les deux cas, l'effectif augmentera d'une unité, mais la structure de l'entreprise ne sera pas modifiée de la même façon. Par ailleurs, le salaire moyen de la catégorie de la nouvelle recrue sera modifié par la prise en compte d'un nouveau salaire.

Les trois effets peuvent être schématisés comme suit :

Figure 5 : Présentation de l'articulation des facteurs d'évolution de la masse salariale



#### II. 2. 3.1: Effet d'effectif

La masse salariale d'une année est fonction du niveau des salaires versés mais également de l'effectif de l'entreprise. La masse salariale de l'année (n) doit être redressée en tenant compte de la variation des effectifs en vue de déterminer la masse salariale de base de l'année (n+1).

## Définition

L'effet d'effectif est l'évolution théorique de la masse salariale d'une période à une autre entraînée par la variation du nombre d'agents payés entre les deux périodes de référence. Pour mesurer cet effet, il suffit de comparer les effectifs aux deux périodes de référence.

$$\text{Effet d'effectif (n)} = \frac{\text{Effectif décembre (n)}}{\text{Effectif décembre (n-1)}}$$

$$\text{Evolution de la masse salariale} = \text{Evolution salaire moyen} * \text{Effet d'effectif}$$

### II. 2. 3.2 : Effet de structure

L'effet de structure représente l'incidence - à effectifs constants- de la répartition de l'effectif total entre les différentes catégories socioprofessionnelles au cours d'une période donnée sur l'évolution de la masse salariale au cours de la même période.

L'effet de structure induit généralement une augmentation de la masse salariale. Il est souvent lié et confondu avec la technicité (le GVT).

## Définition

L'effet de structure est l'évolution du salaire moyen résultant du changement de la répartition de l'effectif dans les différentes catégories socioprofessionnelles entre deux périodes de références.

Pour mesurer cet effet, il est nécessaire de calculer ce qu'aurait été en décembre(n) le salaire moyen si la structure était restée inchangée, c'est à dire en dissociant l'évolution des salaires moyens et le changement de structure.

Ainsi, on calcule un salaire moyen décembre (n) par la structure de décembre (n-1) appelé *salaire moyen décembre à structure constante*.

$$\text{Effet de structure (n)} = \frac{\text{Salaire moyen décembre (n)}}{\text{Salaire moyen décembre (n-1) (à structure constante)}}$$

## Evolution salariale

$$\text{Moyenne} = \text{Evolution des salaires moyens catégoriels} * \text{Effet de structure}$$

### II. 2 .3.3 : Effet noria

#### Définition

L'effet noria est l'incidence sur le salaire moyen d'une catégorie, des mouvements d'entrée et de sortie de personnel dans cette catégorie.

Pour mesurer l'effet de noria , on calcule les salaires moyens catégoriels décembre (n) fictifs en supposant que l'année (n) n'a connu aucun mouvement de personnel mais seulement des augmentations de salaires collectives et individuelles .

### II. 2.3.4 : Effet de niveau

Il exprime une évolution instantanée des salaires de base.

Pour mesurer cet effet, on compare les niveaux de salaire entre deux dates précises.

### II. 2. 3.5 : Effet de masse

Il exprime un coût réel sur l'année qui peut être différent selon la date de référence prise en compte.

### II. 2. 3.6 : Effet de report ou effet résiduel

Il mesure l'incidence des augmentations décidées au cours de l'année (n) sur l'évolution de la masse salariale de l'année (n+1). Plus l'augmentation est tardive au cours de l'année plus l'impact sur la masse de l'année suivante sera importante.

Il est donné par la formule suivante :

$$\text{Effet report } n \text{ sur } n+1 = 12 \text{ Décembre (n) / Masse (n)}$$

### II. 2. 3.7 : Effet courant

L'effet courant est l'impact des augmentations intervenues au cours de l'année (n) sur la masse salariale annuelle de cette même année.

Il est donné par la formule suivante :

$$\text{Effet courant } n+1 = A(n+1) - A(n)$$

La combinaison de l'effet de report et de l'effet courant se décline comme suit :

**Evolution en masse entre (n) et (n+1) = Effet report de (n) sur (n+1) + Effet courant (n+1).**

### II. 2. 4 : Les inflexions diverses : Le GVT

Les inflexions de la masse salariale résultent des hausses individuelles de rémunération non liées directement aux résultats de l'entreprise et aux performances des salariés .

Elles sont fondées soit sur des dispositifs conventionnels (ancienneté, classification) soit sur des changements affectant les structures et les technologies de production. On les dénomme le GVT (Glissement, Vieillesse, Technicité).

#### II. 2. 4.1 : Le Glissement

Il représente le coût des avancements et des promotions non liés à l'ancienneté .Ce coût résulte pour l'essentiel de la gestion des promotions en fonction des performances propres à chaque individu ou des dispositifs conventionnels d'avancement.

#### II. 2. 4.2 : Le Vieillesse

Cet élément mesure l'amélioration des rémunérations induites par l'évolution de l'ancienneté des salariés. Il comprend notamment l'incidence des primes conventionnelles d'ancienneté.

### **II. 2. 4. 3 : La Technicité**

Il s'agit d'une augmentation des rémunérations liée à une montée des qualifications se traduisant par un changement de coefficient hiérarchique et due notamment à la formation et aux évolutions technologiques (structures et équipements de production- processus d'exploitation – changements d'activités ou de produits). Le salarié reste à son poste.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **DEUXIEME PARTIE :**

**LA PRATIQUE DE LA REMUNERATION A LA SONES**

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SONES ET DE SON SYSTEME DE REMUNERATION

III.1 : PRESENTATION DE LA SONES

Le sous-secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal est organisé d'une manière spécifique. Trois (3) acteurs peuvent y être identifiés notamment l'Etat, la SONES et la Sénégalaise des Eaux (SDE). C'est une expérience remarquable en Afrique que donne le Sénégal dans le domaine de la gestion du service public de l'eau potable en zone urbaine.

III.1.1 : L'environnement institutionnel de la SONES

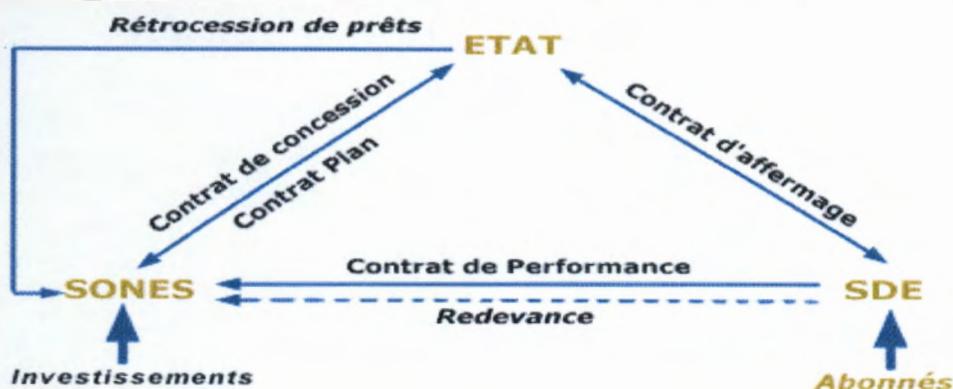
La création de la SONES tient de la réforme du sous- secteur de l'hydraulique urbaine, régie par la loi n°95-10 du 07 avril 1995.

Cette loi stipule que la SONES est chargée de la gestion du patrimoine hydraulique de l'Etat du Sénégal en zones urbaine et périurbaine ainsi que du contrôle de la qualité de l'exploitation du service public de production et de distribution d'eau potable confiée à un fermier.

La SONES dispose d'un capital de 29 483 993 500 FCFA. Son siège social est situé à Hann, route du Front de Terre.

Le schéma mis en place est une relation triangulaire qui engage d'une part l'Etat qui est l'autorité concédante, et d'autre part la SONES, le concessionnaire, et la Sénégalaise des Eaux (SDE), le fermier.

Figure 6: La relation tripartite entre l'Etat, la SONES et la SDE



Source : site officiel de la SONES : <http://www.sones.sn>

### III .1.2 : Les missions de la SONES

Les missions de la SONES sont présentées dans le contrat de concession qui la lie avec l'Etat.

Elles se déclinent comme suit :

- la gestion du patrimoine (mise en valeur, amortissement et service de la dette) ;
- l'établissement du plan directeur d'hydraulique urbaine, la programmation des investissements et la recherche des financements ;
- la maîtrise d'ouvrage de travaux de renouvellement et d'extension de l'infrastructure ;
- le contrôle de la qualité de l'exploitation du service affermé;
- la sensibilisation du public au bon usage de l'eau.

### III .1.3 : L'organisation opérationnelle de la SONES

La SONES est administrée par un Conseil d'Administration secondé d'une direction générale qui a la charge de la gestion quotidienne de l'entreprise.

Outre, la Direction Générale incluant le Secrétariat Général et les différentes cellules et services qui y sont rattachés, la SONES compte six (6) directions qui sont : la Direction des Etudes et des Travaux, la Direction du Patrimoine Foncier et Immobilier, la Direction du Contrôle de l'Exploitation, la Direction de la Logistique des Approvisionnements et des Moyens Généraux, la Direction Financière et Comptable et la Direction des Ressources Humaines.

L'organigramme détaillé de la SONES au 31 décembre 2010, objet de la figure 10 est donné en annexes.

#### III .1.3.1 Effectif

L'effectif de la SONES au 31 Décembre 2010 est de **97** agents répartis comme suit :

- Quarante- huit (**48**) Cadres,
- Quarante (**40**) Agents de Maîtrise,
- Neuf (**09**) Employés,

### III .1 .3.1.1 Ratios d'encadrement

Le personnel d'encadrement, dont le taux est de 89,69% de l'effectif global, se répartit entre les agents de maîtrise qui représentent 40,21% et les cadres 49,48 %.

Certes, ces taux dépassent largement la tendance ratio maîtrise qui est de 10 à 15 % et la tendance ratio cadres qui est de 1 à 6%, mais il faut relativiser l'appréciation.

En effet, il ne faut pas perdre de vue que la SONES est une société de patrimoine.

A ce titre, ses activités essentielles tournent autour de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'œuvre et du contrôle de la qualité de l'exploitation qui nécessitent une main-d'œuvre hautement qualifiée à l'instar de ce qui est pratiqué par les bureaux d'études.

C'est ce qui justifie la prédominance de l'effectif d'encadrement.

### III .1 .3.1.2 Répartition de l'effectif par ancienneté

Ancienneté	Total	%	Ancienneté	Total	%	Ancienneté	Total	%
- de 01 an	2	2,06	de 1 à 3 ans	18	18,57	de 4 à 6 ans	7	7,22
de 7 à 10 ans	15	15,46	de 11 à 15 ans	23	23,71	de 16 à 20 ans	17	17,52
de 21 à 25 ans	8	8,25	de 26 à 30 ans	2	2,06	+ de 30 ans	5	5,15

Tableau 5: Répartition de l'effectif par ancienneté

Sur l'ensemble de l'effectif 56,69 % des agents ont plus de dix (10) ans d'ancienneté. L'analyse qui en ressort est que le personnel est très expérimenté et très fidèle à la SONES qui dispose d'une bonne image de marque.

### III .1.3.1.3 : Pyramide des âges à la SONES au 31 décembre 2010

L'analyse de la pyramide des âges des agents de la SONES objet de la figure 8, joint en annexes, fait ressortir une forte proportion de travailleurs âgés et une faible proportion de jeunes. 33, 80% des hommes ont plus de 50 ans et 46,1% des femmes également.

**Trente neuf (39)** agents ont plus de **50 ans** et **cinquante six (56)** travailleurs ont entre **45 ans** et **60 ans** soit plus de **57,73 %** de l'ensemble de la population.

Cette forme dite « **pyramide vieille** » qui a la forme d'un champignon pose des problèmes d'évolution dans le temps (**charges salariales et indemnités de départ à la retraite élevées, congés très longs**).

### **III .1. 4 : Les activités de la SONES**

La conception et la mise en œuvre de projets de développement du sous secteur de l'hydraulique urbaine ,la gestion du patrimoine d'hydraulique urbaine ,la gestion du service de la dette ,le contrôle de la qualité de l'exploitation assurée par le fermier, le contrôle de la qualité de l'eau distribuée et la sensibilisation des usagers pour un bon usage de l'eau sont les principales activités de la SONES.

### **III .1 . 5 : Les ressources de la SONES**

La principale ressource financière de la SONES lui provient annuellement de la SDE sous forme de redevance indexée au volume produit ( VP), au rendement de réseau contractuel ( Tr), au taux de recouvrement contractuel ( Tc ), au tarif moyen de l'eau (Tm) et au prix exploitant) Pe **selon la formule  $R= Vp( Tm-Pe) Tr.Tc$** .

Cette ressource lui permet, d'honorer le service de la dette, de financer les projets visant le développement du sous-secteur de l'hydraulique urbaine et de couvrir ses charges de fonctionnement dont la masse salariale estimée annuellement à 1 milliard de francs CFA soit 5,56% du chiffre d'affaires.

## **III.2 : LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SONES**

### **III.2 .1 : L'organisation de la Direction des Ressources Humaines**

La Société Nationale des Eaux du Sénégal (SONES) , bien qu'étant une entreprise à effectif réduit, a des activités RH multiples et de portée stratégique. C'est une direction des ressources humaines, composée d'un effectif de sept (7) agents qui a en charge le pilotage. Les missions, les attributions et l'organisation de la DRH sont présentées ci-dessous.

### **III.2 .1.1 : Les missions de la DRH/SONES**

Les missions de la DRH sont fixées comme suit :

- acquérir, développer et fidéliser les ressources humaines ;
- améliorer les conditions de vie et de travail des employés ;
- concevoir et mettre en œuvre une politique sociale et médicale adaptée ;
- proposer et mettre en œuvre une administration et une gestion optimale et efficiente des ressources humaines ;
- développer une communication interne, prévenir et traiter les conflits individuels et collectifs de travail ;
- instaurer un cadre de dialogue permanent avec les partenaires sociaux (délégués du personnel, syndicat, amicales, coopératives, etc.) ;
- gérer la masse salariale.

### **III.2.1.2 : Les attributions de la DRH/SONES**

La DRH a pour attributions de coordonner, superviser, contrôler et assurer la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

### **III.2.1.3 : L'organisation de la DRH/SONES**

La Direction des Ressources Humaines comprend :

- un secrétariat,
- un service administration du personnel ;
- un service de la gestion prévisionnelle du personnel et de la formation.

### **III.2.1.3.1. Les attributions du service de l'administration du personnel**

Les attributions du service de l'administration du personnel sont les suivantes :

- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Etablir la paie du personnel ;
- Centraliser et instruire les réclamations du personnel ;
- Instruire et gérer les contrats d'assurance décès, retraite, maladie ;
- Suivre les relations avec les organismes sociaux ;
- Suivre les relations avec les partenaires sociaux ;
- Gérer les affaires sociales, le restaurant et la médecine d'entreprise ;
- Veiller au respect de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité des travailleurs.

### **III.2.2 : Les constituants du système de rémunération à la SONES**

Par rapport au pôle législatif et réglementaire d'une part et au pôle conventionnel d'autre part le système rémunération de la SONES se décline comme suit :

#### **III.2.2.1 : Par rapport au pôle législatif et réglementaire**

##### **III.2 .2.1.1 : Le salaire de base**

En référence aux conventions collectives ou accords conclus avec les partenaires sociaux d'une part et en respect du minimum requis en matière de salaire d'autre part , le salaire de base est déterminé sur la base du taux horaire correspondant au statut ,à la catégorie et à l'échelon de l'agent .

Il varie donc d'une catégorie d'emploi à un autre et correspond à un salaire fixe dont le montant donné par la grille des salaires constitue la base commune de rétribution pour tous les agents de même catégorie et de même échelon.

Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2009, les salaires de base au niveau de la SONES se situent suivant les statuts dans les fourchettes suivantes :

### ***Employés & Ouvriers***

De 110 566 FCFA pour la 1<sup>ière</sup> catégorie 1<sup>ière</sup> échelon à 242 807 FCFA pour la 7<sup>ière</sup> catégorie 6<sup>ième</sup> échelon ;

### ***Agents de maîtrise***

De 215 245 FCFA pour la 1<sup>ière</sup> catégorie 1<sup>ière</sup> échelon à 407 863 FCFA pour la 6<sup>ière</sup> catégorie 6<sup>ième</sup> échelon ;

### ***Cadres***

De 362 933 FCFA pour la 1<sup>ière</sup> catégorie 1<sup>ière</sup> échelon à 828 726 FCFA pour les 4<sup>ième</sup> catégories 6<sup>ième</sup> échelon.

#### **III.2.2.1.2 : La prime d'ancienneté**

La prime d'ancienneté récompense la fidélité du travailleur à l'entreprise.

Elle est payée à la SONES à partir de la 2<sup>ième</sup> année ,aux agents régis par le code du travail dans les conditions définies par le tableau n °6 joint en annexe.

#### **III.2 .2.1.3 : L'indemnité de transport**

L'indemnité de transport ou prime de transport est alloué aux agents qui ne disposent ni d'un véhicule sous contrat ni d'un véhicule service ou de fonction .

Elle comporte deux parties :

- une partie imposable d'un montant de 15 290 FCFA ;
- une partie imposable pour un montant de 16 500FCFA.

Il s'agit d'une participation de la SONES aux frais de transport de l'agent.

### **III.2.2.1.4 : Les accessoires encadrés du salaire**

#### **III.2.2.1.4.1 : L'allocation de congés payés**

L'allocation pour le congé normal est calculée sur la base du salaire de référence relatif à la période de référence .

Le salaire de référence est constitué par tous les éléments de salaire imposables perçus pendant la période de référence ( temps de service effectif s'étendant entre la dernière date de retour de congé (ou date d'embauche ) et le dernier jour qui précède la date de départ en congé exprimé en jours).

Selon les statuts, l'allocation de congé est déterminée comme suit :

- 1/12ième des émoluments imposables perçus pendant la période de référence pour les employés( statut2) et pour les agents de maîtrise ( statuts 3 et 4) de moins de 10 ans de service ;
- 1/10 ième pour les agents de maîtrise (statuts 3 et 4) de plus de dix ans de service ;
- 1/8 ième pour les cadres.

Cette allocation est augmentée des majorations pour ancienneté et charges familiales (femme mariée).

#### **III.2.2.1.4.2 : L'indemnité de licenciement**

L'indemnité de licenciement est proportionnelle à l'ancienneté totale dans l'entreprise.

Elle représente pour chaque année de service effectif un pourcentage du salaire global mensuel moyen des 12 derniers mois d'activités ayant précédé le licenciement soit :

- pour les cinq premières années 25% ;
- de la sixième année à la dixième année 30% ;
- au - delà de la deuxième année 40%.

Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

#### **III.2.2.1.4 .3 : L'indemnité de départ à la retraite**

L'indemnité de départ à la retraite est liquidée à partir du moment où le travailleur a atteint l'âge prévu pour son départ à la retraite et qu'il cesse l'activité pour ce motif.

Cette indemnité est déterminée à partir du salaire moyen des douze derniers mois d'activités de l'agent .

Elle représente pour chaque année de service effectif un pourcentage du salaire global mensuel moyen des 12 derniers mois d'activités ayant précédé le départ à la retraite soit :

- pour les cinq premières années 25% ;
- de la sixième année à la dixième année 30% ;
- au - delà de la deuxième année 40%.

Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

#### **III.2 .2.1.4 .4 : L'indemnité compensatrice de congé**

L'indemnité compensatrice de congé est égale au douzième des sommes perçues durant la période de référence c'est-à-dire celle comprise entre la date de retour du dernier congé et la date de cessation d'activités.

#### **III.2.2.1.4 .5 : L'indemnité de fin de contrat**

Prévue par l'article 47 du code du travail, l'indemnité de fin de contrat est égale à 7 % du montant de la rémunération totale brute due au travailleur pendant la durée du contrat. Elle est payée par la SONES en cas de rupture de contrat aux agents bénéficiaires de contrat à durée déterminée .

### **III.2. 2.2 : Par rapport au cadre conventionnel**

#### **III.2 .2.2.1 : Le sursalaire**

Il constitue un complément de salaire accordé à titre individuel au travailleur. Il est octroyé à certains agents au moment de leur embauche. Enfin, il est accordé à l'agent méritant un avancement et qui n'a pu en jouir parce qu'ayant atteint le plafond de l'échelle hiérarchique de sa classe.

### **III.2.2.2.2 : Les primes**

Il s'agit essentiellement des sommes allouées aux salariés qui n'ont pas pour cause le travail mais qui sont destinées à compenser des servitudes ou des préjudices liées à l'exercice de l'activité professionnelle.

#### **III.2.2.2.2.1 : La prime de rendement**

La prime de rendement est perçue en fonction de la conscience professionnelle devant augmenter le rendement de la société ou contribuer à l'amélioration des méthodes de gestion. Les bénéficiaires sont les employés statut 2. Son montant est de 5000F/ mois. Cependant cette prime n'a pas un caractère permanent.

#### **III.2.2.2.2.2 : La prime d'intérim**

La prime d'intérim est allouée dans le cadre du remplacement d'un agent de catégorie professionnelle supérieure dans un emploi comportant des responsabilités accrues.

#### **III.2.2.2.2.3 : La prime de sujétion**

La prime de sujétion est versée pour la rémunération de conditions spécifiques de travail. Les bénéficiaires sont les agents de maîtrise AM3 et plus statut 3. Son montant est de 15000F/ mois.

#### **III.2.2.2.2.4 : La prime de fonction**

La prime de fonction est allouée aux directeurs, chefs de service, chefs de division et chefs de section et se décline ainsi qu'il suit :

- Directeur : 200.000 FCFA/mois
- Chef de service : 125.000FCFA/mois ;
- Chef de division : 100.000FCFA /mois ;
- Chef de Section : 50.000FCFA /mois.

#### **III.2.2.2.2.5 : La prime de logement**

La prime de logement est allouée à tous les agents et se décline ainsi qu'il suit :

- Cadre : de 95.000 F à 145.000 FCFA/mois ;
- Agent de maîtrise : 50.000 FCFA / mois ;
- Employé : 30.000FCFA /mois.

#### **III.2.2.2.2.6 : La prime de caisse**

La prime de caisse est allouée aux agents chargés d'encaisser ou de décaisser des fonds pour le compte de la société. Son montant est de 25.000F/ mois.

#### **III.2.2.2.2.7 : La prime de bilan**

La prime de caisse est allouée aux agents de la Direction Financière. Son montant est de 3 600 000 FCFA l'an.

#### **III.2.2.2.3 Les avantages en nature**

Ils sont alloués aux bénéficiaires de véhicules sous contrat. Son montant est de 20.000FCFA/ mois.

### **III.2.3 : Les rémunérations et les charges accessoires de la SONES en 2010**

#### **III.2.3.1 : La masse salariale**

##### **III.2.3.1.1 : Les salaires du personnel permanent**

Les salaires et primes du personnel permanent sans charges sociales ont été arrêtées à la somme de **881.645.083 FCFA en 2010** dont 461.258.818 FCFA en salaires et appointements, 279.601.356 FCFA en primes et indemnités imposables, 107.715.654 FCFA en congés payés et 6.255.545 FCFA en primes et indemnités non imposables.

### III.2.3.1.2 : La hiérarchie des rémunérations

Les rémunérations brutes mensuelles s'élèvent à **70.714.652 FCFA**. Elles sont réparties comme suit : cadres **46.062.795 FCFA**, agents de maîtrise **22.086.615 FCFA** et employés **2.565.243FCFA**.

Le salaire brut moyen à la SONES est donc de **729.017 FCFA**.

En 2010, la rémunération moyenne mensuelle brute du cadre s'établit à 959.641 FCFA contre 552.165 FCFA pour l'agent de maîtrise professionnelle et 285.027 FCFA pour l'employé.

Les charges salariales globales représentent **5,77 %** du chiffre d'affaires de l'entreprise en **2010**.

Ce ratio s'inscrit légèrement dans le référentiel généralement admis en matière de rapport chiffres d'affaires sur frais liés au personnel qui ne doit pas dépasser **5%**.

L'exploitation de la pyramide des salaires des agents de la SONES en 2010, objet la figure 9 joint en annexe, nous a permis de faire les constats suivants :

- **25** agents représentant **25,77%** de l'effectif ont entre moins de **200.000FCFA** et **500.000FCFA** de brut.
- **50** agents représentant **53,55%** de l'effectif ont entre **500.000FCFA** et **1.000.000FCFA** de brut.
- **22** agents représentant **22,68%** de l'effectif ont plus de **1.000.000 FCFA** de brut.

La majorité des salariés se trouve à un niveau de salaire compris entre **500. 000 FCFA brut** et **1.000.000 FCFA brut**. Le salaire brut moyen qui est de **729.017 FCFA** confirme le fait qu'une bonne partie des travailleurs de la SONES ont une rémunération comprise dans cette fourchette.

La politique salariale appliquée à la SONES fait que les travailleurs ont la possibilité d'avancer tous les deux ans s'ils sont évalués positivement par la hiérarchie.

Cette situation fait que la pyramide va connaître d'ici quelques années un nivellement vers le haut du fait des avancements et de l'ancienneté qui aura une incidence certaine sur le brut.

Par conséquent, la SONES doit veiller dans le cadre de son plan de recrutement et à travers **l'effet Noria** à injecter du sang neuf pour mieux maîtriser sa masse salariale.

### **III.2.4 : L'ANALYSE DE LA REMUNERATION DE LA SONES**

Dans les précédentes parties, nous avons présenté le système de rémunération de la SONES ainsi que la pratique de la rémunération au niveau de la SONES.

Dans la présente partie, nous allons analyser en profondeur les éléments en question pour dégager leurs points forts, leurs points faibles ainsi que les risques que les insuffisances font courir à la SONES en matière de motivation du personnel mais également en terme d'évolution de la masse salariale.

#### **III.2.4.1 : Les points forts du cadre de rémunération de la SONES**

Dans notre analyse, nous entendons par points forts, l'ensemble des outils, cadre et procédures élaborés et mis en place par la SONES pour la gestion de la rémunération.

##### **III.2.4.1.1 : Le système de rémunération de la SONES**

Le système de rémunération de la SONES est articulé autour d'une convention collective des industries de production et de distribution d'eau, d'une classification des postes, d'une grille des salaires, de différents accords d'entreprise relatifs à divers aspects liés à la gestion des ressources humaines et d'un manuel de procédures relatives à la gestion des ressources humaines.

##### **III.2.4.1.1.1 : La convention collective des industries de production et de distribution d'eau**

La convention collective des industries de production et de distribution d'eau est conclue le 1<sup>er</sup> Octobre 1959 par les Syndicats d'Employeurs de la branche professionnelle « Industries de la production et de distribution de l'eau » affiliés à l'Union Intersyndicale d'Entreprises et d'Industries », le Syndicat Unique des Travailleurs de la Compagnie des Eaux (SUTCE) et le Syndicat Malien des Cadres et Agents de Maîtrise de l'Eau.

Elle règle les relations de travail entre les employeurs et l'ensemble des travailleurs des établissements de production et de distribution d'eau exerçant leurs activités sur le territoire de la République du Sénégal.

Cette convention est complétée par des annexes et additifs portant sur les clauses particulières relatives aux différentes catégories de travailleurs que sont :

- Les ouvriers ;
- Les employés ;
- Agents de maîtrise, techniciens et assimilés ;
- Ingénieurs, cadres et assimilés.

### III.2 .4.1.1 .2 : La classification des postes

La classification des postes est donnée pour les différentes catégories de travailleurs par des annexes spécifiques à la convention collective de l'eau .

### III.2 .4.1.1 .3 : La grille salariale de la SONES

La grille salariale actuellement utilisée par la SONES est issue de la grille annexée à la convention collective des industries de production et de distribution du 1<sup>er</sup> Octobre 1959.

Elle résulte de plusieurs révisions et adaptations de la grille de base de 1959 concernant les salaires de base en tenant compte des différentes hausses de salaire décidées par l'Etat ou retenues au sein de l'entreprise consécutivement à des négociations avec les partenaires sociaux .

Au 1<sup>er</sup> janvier 2010 , la grille salariale appliquée au niveau de la SONES se présente comme suit :

Tableau 7: Grille salariale SONES applicable à partir de janvier 2009.

	Ouvriers et employés statut 1&2					
	1er Echelon	2e Echelon	3e Echelon	4e Echelon	5e Echelon	6e Echelon
1ère catégorie	110566					
2ème catégorie	129482	132233	135121	138094	141180	144379
3ème catégorie	145819	149207	152711	156351	160118	164028
4ème catégorie	162167	166189	170363	174690	179173	183823
5ème catégorie	174690	179173	183823	187358	192320	197463
6ème catégorie	197073	201394	205852	210440	215162	220025
7ème catégorie	220732	224930	229237	233647	238170	242807

	AGENTS DE MAITRISE (statuts 3 & 4)					
1 <sup>ère</sup> catégorie	215245	221456	227886	234561	241483	248664
2 <sup>ème</sup> catégorie	250742	256831	263101	269560	276216	283066
3 <sup>ème</sup> catégorie	267 310	273 900	280 684	287 739	292 494	299 842
4 <sup>ème</sup> catégorie	304 206	310 028	316 913	320 632	326 096	331 664
5 <sup>ème</sup> catégorie	337 343	343 137	349 049	355079	361227	367501
6 <sup>ème</sup> catégorie	373900	380427	387076	393870	400797	407863

	CADRES					
P1	362933	375714	391564	407417	436510	463788
P2	484790	506842	529965	554312	579838	606646
P3	606818	618083	641061	676902	714899	741752
P4	755711	769953	784480	799297	814398	828726

Source : Service de l'administration du personnel de la SONES

Par rapport aux salaires catégoriels pratiqués dans les sous- secteurs de l'hydraulique urbaine et de l'assainissement , ceux de la SONES se situent en dessus des minimum requis et sont largement compétitifs .

#### III.2 .4.1.1 .4 : Les accords d'entreprise

Plusieurs accords d'entreprise relatifs aux salaires de base , aux primes et aux autres périphériques du salaire ont été signés entre la Direction Générale de la SONES et le Syndicat des travailleurs de la SONES.

Parmi ces accords , il convient de citer celui en date du 06 janvier 2006, qui a introduit des modifications profondes dans les éléments de rémunération de la SONES .

En effet , outre l'augmentation de 12 % du salaire de base , cet accord a porté entre autres sur les aspects suivants :

- Absorption du montant du sursalaire par le salaire de base ;
- Création d'une nouvelle rubrique de sursalaire ;
- Redéfinition de la prime de responsabilité et de la prime de fonction ;
- Augmentation de la prime de logement.

La configuration de la nouvelle grille des salaires applicable à partir de janvier 2006 , des primes et indemnités , à l'issue de cet accord est donnée par les tableaux 8 et 9 figurant en annexes .

#### **III.2 .4.1.1 .5 : Un progiciel de paie**

Conçu par le groupe français Informatique ,Gestion, Organisation , Personnalisées,( IGOP) le logiciel JUNON a été acquis par la SONES en 1997 pour la gestion de ses ressources humaines.

Ce progiciel renferme les fonctionnalités nécessaires à la réalisation de la paie et de la gestion sociale.

#### **III.2 .4.1.1.6 : Le manuel de procédures relatives à la gestion des ressources humaines**

Cet outil hérité de l'ex SONEES et régulièrement mis à jour pour tenir compte des changements organisationnels indique la manière d'exécuter les tâches au niveau des services de ressources humaines ,les responsables impliqués ainsi que les livrables attendus.

#### **III.2 .4.2 : Les points faibles du cadre de rémunération de la SONES**

Les faiblesses du système de rémunération de la SONES sont à deux niveaux : conceptuel et pratique .

##### **III.2 .4. 2 .1 : Les faiblesses sur le plan conceptuel**

Les faiblesses du système de rémunération de la SONES sur le plan conceptuel peuvent être déclinées ainsi qu'il suit :

- Inexistence d'un projet d'entreprise ;
- Absence d'une politique salariale ;
- Grille inadaptée par rapport à la politique de gestion des carrières ;
- Instauration d'un principe égalitaire.

### **III.2 .4. 2 .1 .1 : Inexistence d'un projet d'entreprise**

En l'absence d'un projet d'entreprise au niveau de la SONES , il est aujourd'hui difficile d'indiquer *son ambition*, de préciser *son positionnement* , de décliner *sa raison d'être* et de dégager *ses valeurs* .

Dès lors ,il n'existe pas un cadre permettant de mobiliser les ressources humaines sur les plans d'actions d'évolution à mettre en œuvre dans le court et moyen terme en cohérence avec les objectifs de l'entreprise et de fédérer le personnel en vue de l'atteinte de ces objectifs;

Ainsi , les efforts menées en matière de rémunération n'ont pas permis de motiver le personnel en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

### **III.2 .4.2.1.2 Absence d'une politique salariale**

Depuis sa création en 1996 , la SONES a conclu d'une part avec les partenaires plusieurs accords visant l'amélioration de la rémunération de ses agents et d'autre part intégré les augmentations de salaire décidées par les pouvoirs publics .

Toutefois ,en l'absence d'un projet d'entreprise, d'une étude salariale et d'une évaluation des emplois au niveau de l'entreprise, ces différentes actions qui n'ont pas , jusqu'à présent , constitué des sources de motivation et de satisfaction de ses salariés n'ont pas empêché le départs de cadres de haut niveau et l'instauration d'une atmosphère d'insatisfaction.

### **III.2 .4 .2.1.3 : Grille inadaptée par rapport à la politique de gestion des carrières**

Héritée de l'ex SONEES , la grille salariale utilisée par la Société Nationale des Eaux du Sénégal ( SO.N.E.S) est subdivisée en trois (3) sous-grilles voir tableau 7.

L'analyse de ces sous grilles fait ressortir qu'elles recouvrent respectivement :

- Sept (07) classes salariales pour les ouvriers et employés ;
- Six (06) classes salariales pour les agents de maîtrise ;
- Quatre (04) classes salariales pour les cadres et qu'elles sont caractérisées par un nombre réduit d'échelons.

Avec le système d'avancement actuellement en vigueur ( avancement tous les deux ans au terme d'une appréciation individuelle pouvant permettre d'obtenir trois échelons d'avancement ), il est facile de voir un agent de maîtrise âgé de 22 ans , classé AM3/1, à son embauche , gravir tous les échelons et atteindre le plafond de sa grille au bout de 16 ans d'exercice au moment où il n'est âgé que de 38 ans pour une carrière pouvant aller jusqu'à 60 ans .

L'exemple des agents de maîtrise est valable pour les ouvriers et employés. Bien que n'entraînant pas un changement de classe d'emplois , cette situation induit l'octroi d'un sursalaire grevant la masse salariale .

Au niveau des cadres , même si la durée pour atteindre le plafond de la grille est plus longue du fait du nombre d'échelons qui leur sont octroyés 1 à 2 tous les deux ans , ce phénomène entraîne un non respect des classes d'emplois ( cadre débutant , chef de division, chef de service , directeur)au niveau de cette catégorie socioprofessionnelle .

C'est ainsi , qu'on peut voir un chef de division classé à P2/2 atteindre au bout de quatorze ans la classification P3/4 correspondant à une classification de directeur .

Cette principale tare de la grille de la SONES est présentement exploitée par les partenaires sociaux pour remettre en cause les classes d'emplois afin de permettre à certains agents employés ou agents de maîtrise de changer de catégories socio professionnelles par le seul fait de l'ancienneté avec toutes les conséquences qui peuvent en résulter sur la masse salariale , les avantages en nature et les primes d'ancienneté , de logement et de fonction et les frais de mission .

#### **III.2 .4. 2.1.4 : Instauration d'un principe égalitaire**

Le système de rémunération de la SONES est articulé autour de l'emploi occupé en dépit de la complexité des activités menées et des résultats obtenus . Ainsi l'atteinte des objectifs et les compétences sont relégués au second plan au profit du diplôme et de l'ancienneté.

#### **III.2.4.2 .2 : Les faiblesses sur le plan pratique**

Les faiblesses du système de rémunération de la SONES sur le plan pratique se présentent comme suit :

- Grille largement en dessus des seuils imposés par les conventions ;
- Non respect des classes d'emploi ;
- Un système d'évaluation du personnel inapproprié.

#### **III.2.4.2.2.1 : Grille largement en dessus des seuils imposés par les conventions**

Les différentes révisions et modifications apportées à la grille de base des salaires de la SONES par notamment la prise en compte des augmentations décidées par l'Etat ou consécutives à des négociations avec les partenaires sociaux d'une part et l'intégration des sursalaires dans les salaires de base d'autre part ont entraîné des niveaux très élevés des taux horaires .

Ces niveaux très élevés des taux horaires grèvent , la prime d'ancienneté , les heures supplémentaires , la prime de panier et les frais de mission et bloquent sérieusement les perspectives d'augmentation des salaires de la SONES en dépit de leur non compétitivité sur le marché de l'emploi des cadres.

#### **III.2.4.2.2.2 : Non respect des classes d'emploi**

Par le truchement de l'avancement non maîtrisé , des cadres d'un emploi donné se sont retrouvés dans des classes d'emploi supérieures.

Ainsi l'équité salariale qui souscrit au principe « un salaire égal pour un travail équivalent » n'est plus respectée créant par la même occasion un sentiment d'injustice pouvant entraîner une démotivation et une banalisation des emplois.

#### **III.2.4.2.2.3 : Un système d'évaluation du personnel inapproprié**

Basé sur des critères généraux et sans relation avec les objectifs organisationnels de l'entreprise, ce système induit des avancements automatiques qui récompensent l'ancienneté au détriment de la performance réalisée.

Présentement, il est la source des principales difficultés de l'entreprise parmi lesquelles, on peut citer notamment :

- l'augmentation de la masse salariale;
- l'augmentation des frais de mission ;
- le plafonnement rapide des agents dans leurs classes d'emploi ;
- l'instauration de sursalaires compensateurs.

### III.2.4 .3: L'évaluation des risques

Tableau 10 : Evaluation des risques liés aux faiblesses du système de rémunération de la SONES

Variables	Principales faiblesses	Risques encourus
Projet d'entreprise	Absence de vision et d'orientations stratégiques, objectifs stratégiques et opérationnels non déclinés - pilotage à vue.	Analyse des besoins réels de l'entreprise non effectuée. Compétences disponibles en inadéquation avec compétences souhaitées. Recrutement inapproprié- Sureffectif- Augmentation de la masse salariale
Politique salariale	Inexistence de politique salariale	Contrôle difficile de la masse salariale Equité entre employés en fonction des postes occupés non assurée. Difficultés à attirer les employés ayant le profil recherché l'entreprise Difficultés à conserver les employés et à leur assurer une progression. Satisfaction des employés pas toujours assurée.
Grille salariale	Largement en dessus des mini mas fixés par la convention collective du secteur - nombre réduit d'échelons -	Plafonnement rapide des agents- instauration de sursalaire- non respect des classes d'emplois- Augmentation des ratio d'encadrement ne correspondant pas à un accroissement de compétences –Effets induits des taux horaires élevés sur la prime d'ancienneté et sur les frais des missions internes
Principe égalitaire	Rémunération du diplôme et de l'ancienneté – compte non tenu des performances de l'agent	Orientations stratégiques et objectifs de l'entreprise non privilégiés- Agents performants non récompensés-

		Sources de démotivation.
Classes d'emploi.	Non respectées – incohérence dans le traitement pour des emplois similaires	Equité salariale non respectée- sources de démotivation.
Système d'évaluation du personnel	Peu objectif parce que basé sur des critères généraux-Inexistence de lettre d'objectifs N'apprécie ni les compétences, ni les performances ni le potentiel.	Favorise la création d'une armée mexicaine par le truchement des avancements qu'il induit Accroissement des charges salariales Aucun impact positif sur l'amélioration des compétences et l'atteinte des objectifs de l'entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE IV : LES RECOMMANDATIONS

L'analyse de la pratique de la rémunération au niveau de la SONES nous a permis d'identifier des faiblesses qui exposent ,à la longue ,la société à un certain nombre de risques que nous avons exposés au tableau 10 précédent.

Dans ce présent chapitre, nous tenterons de faire des suggestions qui , à notre avis, permettront d'améliorer la pratique de la rémunération au niveau de la SONES en réduisant voir en faisant disparaître les faiblesses identifiées et décrites plus -haut .

Nos recommandations s'articulent autour de trois points :

- La mise en place du projet d'entreprise ;
- La mise en place d'un nouveau cadre de gestion de la rémunération ;
- La mise en place d'un nouveau système d'appréciation du personnel.

### IV.1 : La mise en place du projet d'entreprise

#### IV.1.1 : Les objectifs du projet d'entreprise

- Redéfinir le métier et l'ambition de la SONES de manière cohérente avec les attentes des usagers , des partenaires , des actionnaires et du personnel d'une part et la stratégie de l'entreprise d'autre part;
- Comprendre et analyser la perception et les attentes des usagers ,des actionnaires , des partenaires et du personnel quant l'évolution du rôle ,des missions et de la qualité des services proposés par l'entreprise ;
- Evaluer globalement et objectivement le degré et la capacité de réponse de l'entreprise ,de ses programmes d'investissement ,de son mode de fonctionnement , de ses systèmes d'information et de communication et de ses ressources humaines au regard des attentes des usagers des actionnaires , des partenaires et du personnel ;
- Définir et partager la vision de la SONES ,en matière de politiques d'investissement et d'évolution de son positionnement dans le secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal ,en termes de métier , de relations avec les usagers du service public de l'eau potable en zone urbaine , les actionnaires et les partenaires ;
- Mobiliser et fédérer le personnel de la SONES autour du projet d'entreprise ;

- Mesurer les impacts de la stratégie sur l'organisation , les ressources humaines , les modes de fonctionnement , la politique d'investissement , la culture et les systèmes d'information et de communication ;
- Mobiliser les ressources humaines sur les plans d'actions d'évolution à mettre en œuvre dans le court et moyen terme en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

#### IV.1.2 – Les étapes de mise en œuvre du projet d'entreprise

Pour garantir un succès à son projet d'entreprise, la SONES devra au préalable mener un travail prospectif de réflexion très important axé sur les tendances émergentes , les enjeux et perspectives d'évolution à court et moyen terme du sous-secteur de l'hydraulique urbaine et les préoccupations des usagers en matière d'offre de services publics d'eau potable au terme duquel elle devra en outre **décliner sa vision, indiquer son ambition** , préciser **son positionnement** , énoncer **sa raison d'être** et dégager **ses valeurs**.

Une fois l'ambition, le positionnement, la raison d'être et les valeurs définis, l'entreprise traduit ses macro-éléments en engagements client, personnel et environnement.

Coordonné par un conseiller rapproché, l'élaboration du projet doit être réalisée avec la participation de tout le personnel de l'entreprise.

Ainsi, on mettra en place un comité chargé de réfléchir sur le projet.

Une fois réalisé, le projet devra être présenté avec conviction (pour assurer que la vision est bien portée par le porteur du Projet et bien montrer la direction prise) et souplesse (pour laisser aux participants le loisir de commenter et d'ajuster éventuellement certains points).

Ce comité jouera un rôle important pour la communication et la mobilisation des collaborateurs par la suite.

#### IV.2 : La mise en place d'un cadre de gestion de la rémunération

Les faiblesses identifiées sur la politique et le système de rémunération de la SONES et les risques qu'encourt à brève échéance la dite structure imposent la mise en place d'un nouveau cadre de rémunération pour lequel nous préconisons les phases suivantes :

- Mise en place d'un comité de pilotage de la politique salariale ;

- Réalisation d'un diagnostic approfondi et sans complaisance de la politique salariale ;
- Planification de la mise en œuvre de cette nouvelle politique ;
- Finalisation et mise en place de tous les outils RH (description des postes, référentiel des compétences, cartographie des emplois, etc.) ;
- Réalisation d'une enquête salariale ;
- Mise à jour des primes et avantages sociaux ;
- Redéfinition des conditions d'avancement ;
- Analyse et évaluation des emplois ;
- Regroupement des emplois en classes salariales ;
- Mise en place d'une nouvelle grille salariale ouverte.

Les trois (3) dernières phases, feront l'objet d'un développement.

#### **IV.2 .1 : L'analyse et l'évaluation des emplois**

Au terme du choix des éléments de la politique de rémunération , on déterminera de façon équitable la rémunération directe de base .Ainsi pour atteindre le plus haut niveau d'équité possible , on devra tenir compte dans l'établissement des salaires , des responsabilités et des tâches liés à chaque poste de travail et non en fonction de l'occupant du poste . Pour ce faire, nous préconisons le classement des emplois qui permet de mener une analyse objective et équitable des emplois à travers les opérations suivantes :

- Description des postes ;
- Evaluation des postes ;
- Classification et valorisation des postes.

##### **IV.2 .1.1 : Description des postes**

Il s'agira de mettre à jour les fiches postes de tous les agents de l'entreprise afin de :

- clarifier les missions des titulaires de poste ;
- identifier les activités des agents ;
- faciliter la reconnaissance des responsabilités ;
- valoriser la carrière des agents et de faciliter leur mobilité professionnelle.

A partir des fiches postes, on élaborera la cartographie des emplois afin de :

- regrouper par famille professionnelle les postes qui ont des points communs ou une technique commune;
- identifier les fonctions traverses qui peuvent être exercées pour un même métier;
- déterminer les emplois cibles, les emplois appelés à disparaître, les emplois susceptibles de subir des transformations à moyen terme.

#### **IV.2 .1.2 : Evaluation des postes**

##### **IV.2.1.2.1 : Choix de facteurs, de sous facteurs et de coefficients de pondération**

Tenant compte de la spécificité de la SONES qui est une société de patrimoine dont les activités essentielles tournent autour de la maîtrise d'ouvrage , de la maîtrise d'œuvre et du contrôle de la qualité de l'exploitation , ce qui nécessite une main-d'œuvre hautement qualifiée à l'instar de ce qui est pratiqué par les bureaux d'études justifiant le taux d'encadrement enregistré ( de 89,69% de l'effectif global, réparti entre les agents de maîtrise qui représentent 40,21% et les cadres 49,48 %), nous préconisons pour l'évaluation des postes d'utiliser la méthode des facteurs et des points.

A cette fin, les facteurs suivants peuvent être utilisés :

- Qualifications exigées ;
- Responsabilités assumées ;
- Efforts requis ;
- Environnement de travail.

Il reste entendu que pour affiner l'évaluation des différents postes de l'entreprise , chacun de ces quatre critères sera relié à d'autres sous-critères et des coefficients de pondération utilisés pour tenir compte des objectifs organisationnels de l'entreprise.

Un exemple de facteurs, de sous -facteurs et de coefficients de pondération objet du tableau 11 est donné en annexes.

##### **IV.2.1.2.2 : Choix des degrés et des points**

Les exigences particulières de chaque poste étant différentes pour chaque facteur ,des degrés et points seront accordés pour chacun. Un exemple de choix de degrés objet du tableau 12 est donné en annexes.

### **IV.2 .1.2.3 : Définition des degrés**

Un exemple de définition de degrés pour un facteur « qualification & habilités » objet du tableau 13 est donné en annexes.

### **IV.2 .1.2.4 : Cotation des postes**

Une fois, les facteurs choisis et les degrés définis, on procède à la cotation des postes en fonction desdits facteurs et de leurs exigences.

Pour cet exercice, nous prenons l'exemple du chef de la section affaires sociales qui exige :

- un diplôme supérieur BAC +2, 36 mois d'expérience au poste et beaucoup d'initiative de la part du titulaire ;
- peu d'effort physique, mais un effort intellectif important. Le titulaire du poste n'a aucun employé sous son autorité ;
- et quelques déplacements ainsi que des horaires variables. Il y a peu de risque pour la santé et la sécurité.

Un exemple de cotation d'un poste objet du tableau 14 est donné en annexes.

Tous les postes de l'entreprise seront cotés les uns par rapport aux autres en fonction de leurs exigences d'une part et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise d'autre part.

## **IV.2.1.3 : Classification des postes et mise en place d'une grille salariale**

### **IV.2.1.3.1 : Classification des postes**

#### **IV.2.1.3.1.1 : Définition du système des échelles**

Au terme de la détermination avec précision de la cotation des postes, on s'intéresse ensuite à la relation existant entre la cotation et la rémunération. Pour ce faire, nous préconisons la méthode de rémunération par échelles.

En effet, la rémunération basée sur le principe des échelles de plus en plus utilisée, a l'avantage de permettre à la fois un positionnement vertical du poste en fonction de sa cotation, mais également, de lui donner la latitude nécessaire pour rester compétitif.

Les échelles sont des « fourchettes » de rémunérations indiquant les bornes inférieure et supérieure pour une cotation donnée. Les cotations sont ensuite regroupées par tranches de points. Ainsi, à un poste défini par une cotation, l'on va faire correspondre l'échelle salariale correspondant à la tranche en question.

#### **IV.2.1.3.1.2 : Le système d'échelles**

Après la détermination des échelles à utiliser, on définit les niveaux à l'intérieur des échelles et leur mode de fonctionnement. La première étape de cette opération consiste, à calculer la médiane des salaires afin de lisser les disparités et les cas hors-normes résultant de décisions historiques, politiques ou liés à des personnes particulières.

La médiane va laisser apparaître différents paliers, qui correspondent aux niveaux de rémunération de la société.

En outre, afin de garantir une certaine ampleur à chaque échelle, et suivant les recommandations de Gérard Donnadiou données dans son livre « Du salaire à la rétribution » Edition 1993, nous allons prendre une fourchette de +/-25% par rapport à la médiane.

Ainsi, les courbes obtenues vont déterminer la fourchette globale de l'organisation, dans laquelle devront se trouver tous les salaires. Un nombre maximum d'échelles sera utilisé pour ouvrir autant que faire se peut la grille de salaires afin de régler le problème de plafonnement rapide au niveau des classes d'emplois.

#### **IV.2.1.3.2: Mise en place d'une nouvelle grille salariale**

Il s'agira à ce stade de fixer des salaires de base conformes à la convention du sous secteur de l'hydraulique urbaine en tenant compte des pratiques du marché de travail, de sortir les sursalaires intégrés aux salaires de base, de créer une rubrique « sursalaire », d'élargir les classes salariales au niveau des différentes catégories socio- professionnelles en fonction des résultats de l'évaluation des emplois et de passer de 6 à 10 échelons au niveau des catégories.

Tout en maintenant le niveau des revenus des salariés dans des proportions acceptables, ce nouveau système permettra de réduire les périphériques du salaire de base que sont la prime d'ancienneté, les frais de déplacement, les heures supplémentaires etc.

**Le résultat de cet exercice fait l'objet de l'annexe 12. « Nouvelles grilles salariales proposées ».**

### **IV.3 : La mise en place d'un nouveau système d'appréciation du personnel**

A l'effet de corriger les insuffisances identifiées sur le système d'évaluation du personnel actuellement en vigueur au niveau de la Société Nationale des Eaux du Sénégal (SONES), nous proposons la mise en place d'un nouveau cadre d'appréciation du personnel articulé autour des performances individuelles et collectives et du comportement professionnel .

#### **IV.3.1 Objectifs du système d'appréciation du personnel de la SONES**

- L'instauration d'une évaluation objective et équitable qui intègre la formation et le développement professionnel;
- La mise en place d'un système d'évaluation plus motivant qui reflète le rendement des employés et qui favorise l'organisation du travail selon les priorités stratégiques de la SONES ;
- L'adoption d'un processus d'évaluation axé sur les résultats, ce qui favoriserait la responsabilisation et une réelle mesure de la performance et des connaissances ;
- La mise à la disposition des collaborateurs des moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs et la prise en compte des conditions de travail dans l'évaluation du personnel;
- La généralisation du mode de management par objectifs à tous les collaborateurs;
- L'alignement des objectifs stratégiques avec les objectifs personnels ;
- La mise en place d'un système d'évaluation intégré constituant le soubassement de la rémunération, de la formation, de la mobilité et de l'évolution de carrière.

La mise en place préalable des outils GRH (description des postes, cartographie des emplois, référentiel des compétences) et l'instauration d'une lettre d'objectifs permettront de fiabiliser et de crédibiliser le nouveau système d'évaluation du personnel proposé.

## CONCLUSION GENERALE

La mission première de la SONES est de gérer le patrimoine de l'Etat dans le sous-secteur de l'hydraulique urbaine.

Elle est en effet chargée de la planification des investissements, de leurs réalisations et du contrôle de la qualité de l'exploitation du service affermé confiée à la SDE.

Cette mission exige de la SONES des compétences pointues. Cet état de fait justifie d'ailleurs le nombre élevé de cadres dans son effectif.

La gestion du patrimoine d'hydraulique urbaine et le contrôle de la qualité de l'exploitation constituent les principales activités de la SONES.

A côté de celles-ci, la finance qui est une fonction support assez développée occupe une place prépondérante compte tenu de la recherche de financements et du règlement du service de la dette qui font partie des principales missions de l'entreprise.

Pour permettre aux différentes fonctions exercées au sein de l'entreprise de réaliser les missions qui leur sont confiées, il conviendrait de disposer de compétences avérées dans les domaines ciblés. La DRH ayant pour vocation d'acquérir, de fidéliser et de développer les ressources humaines, indispensables à l'animation des services de la SONES, se trouve donc interpellée.

L'acquisition et la conservation de ce capital humain doivent être accompagnées nécessairement par la mise en place d'un cadre de rémunération approprié qui intègre complètement la dimension ressource humaine au sein d'une entreprise bien organisée.

C'est ainsi que nous avons intitulé notre étude « **Mise en place d'un cadre de gestion de la rémunération à la SONES** ».

Afin de dérouler notre proposition, nous avons dans un premier temps fait une revue documentaire sur la rémunération.

Cet exercice nous a permis de comprendre les principes, les caractéristiques et les contraintes de la rémunération.

La deuxième partie de l'étude est une proposition de mise en place d'un cadre de rémunération proprement dit. Il s'est agi pour nous, avant toute proposition, d'analyser le cadre de rémunération existant.

C'est une étude diagnostique qui a passé en revue les différents outils régissant la rémunération, les forces et les faiblesses du cadre de rémunération de la SONES.

Au regard de l'importance de la rémunération dans l'acquisition, le maintien et la motivation du personnel en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, indispensable à son développement et à sa pérennité, nous sommes parvenus à la proposition d'un cadre de gestion de la rémunération en cohérence avec la stratégie et les objectifs organisationnels ayant les caractéristiques suivantes :

- **Etre lié à la stratégie de l'entreprise et de ce fait** être révisable pour s'adapter en permanence à son environnement mouvant;
- **Etre équitable** pour ne pas créer un sentiment d'injustice entre les salariés de l'entreprise à l'origine d'une démotivation;
- **Etre un levier** favorisant la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- **Etre compétitif** par rapport à la concurrence extérieure, afin d'éviter des départs vers des sociétés où les systèmes de rémunération sont plus attrayants;
- **Etre motivant** en encourageant l'implication de chacun dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, dans l'accroissement de ses compétences et dans la progression de ses performances ;
- **Etre fédérateur** à travers la reconnaissance d'une dimension collective aux résultats obtenus et le renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- **Etre flexible** en intégrant l'évolution et le développement des éléments variables de rémunération (primes variables, etc.) et en autorisant la prise en compte les variations des coûts sociaux de l'entreprise et de les adapter à sa situation économique ;
- **Etre contrôlé** pour contenir la masse salariale dans des proportions en adéquation avec le chiffre d'affaires et l'adapter à la capacité de payer de l'entreprise.

Toutes ces caractéristiques visent à asseoir un cadre de rémunération approprié, efficace et efficient.

Ainsi , nous recommandons vivement à la Direction Générale de la SONES, l'élaboration d'un projet d'entreprise socle de toutes les autres politiques de l'entreprise, la mise en place d'un nouveau cadre de rémunération et l'instauration d'un autre système d'appréciation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

- Cadin et al (2004) : Gestion des Ressources Humaines, Edition Dunod.
- Weiss et al (2005) : Ressources Humaines- Editions -Organisation.
- Amadiou (1995) : Le Management du salaire, Economica.
- Gérard Donnadiou (1993) : Du Salaire à la rétribution, Edition Liaisons Paris.
- Peretti et Roussel (2000) : Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000, Vuibert, gestion.
- Pierre Romelaer (1993): Gestion des Ressources Humaines, Edition Armand Colin.

## WEBOGRAPHIE

- [www.e-tahero.net](http://www.e-tahero.net) : Séminaire sur la gestion des ressources humaines, Professeur Mme Jallal Rachida.
- [cedricfiles/publications](http://cedricfiles/publications) Université de Neuchâtel : Un système de rémunération de cadres.
- [www.techocompetences.qc.ca](http://www.techocompetences.qc.ca) : Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariale.
- [www.amazon.fr](http://www.amazon.fr): Les rémunérations : Comment faire évoluer votre système de rémunération/ Guy Lautier.
- [www.regionautravail.com/CGU](http://www.regionautravail.com/CGU): La politique et la structure salariale.
- [www.caoutchouc.qc.ca/pdf/module\\_07](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/module_07) : Rémunérer adéquatement vos employés.
- [www.caoutchouc.qc.ca/pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf) : Guide -gestion- rh.
- [www.dostoc.com/docs/rémunération](http://www.dostoc.com/docs/r%C3%A9mun%C3%A9ration) .grh.expos.

## COURS

- Gestion de la rémunération DESS -GRH : M. Assane NDIAYE.

## DOCUMENTS UTILISÉS A LA SONES

- La convention collective des industries de production et de distribution d'eau conclue le 1<sup>er</sup> octobre 1959.
- Les accords d'entreprise relatifs aux salaires de base, aux primes et aux autres périphériques du salaire ont été signés entre la Direction Générale de la SONES et le Syndicat des travailleurs de la SONES.
- Les grilles salariales de la SONES de 1996, 1999, 2001, 2006, 2009.
- Le manuel de procédures relatives à la gestion des Ressources Humaines.
- La classification des postes.

# ANNEXES

**ANNEXE 1 : Pyramide de rémunération**

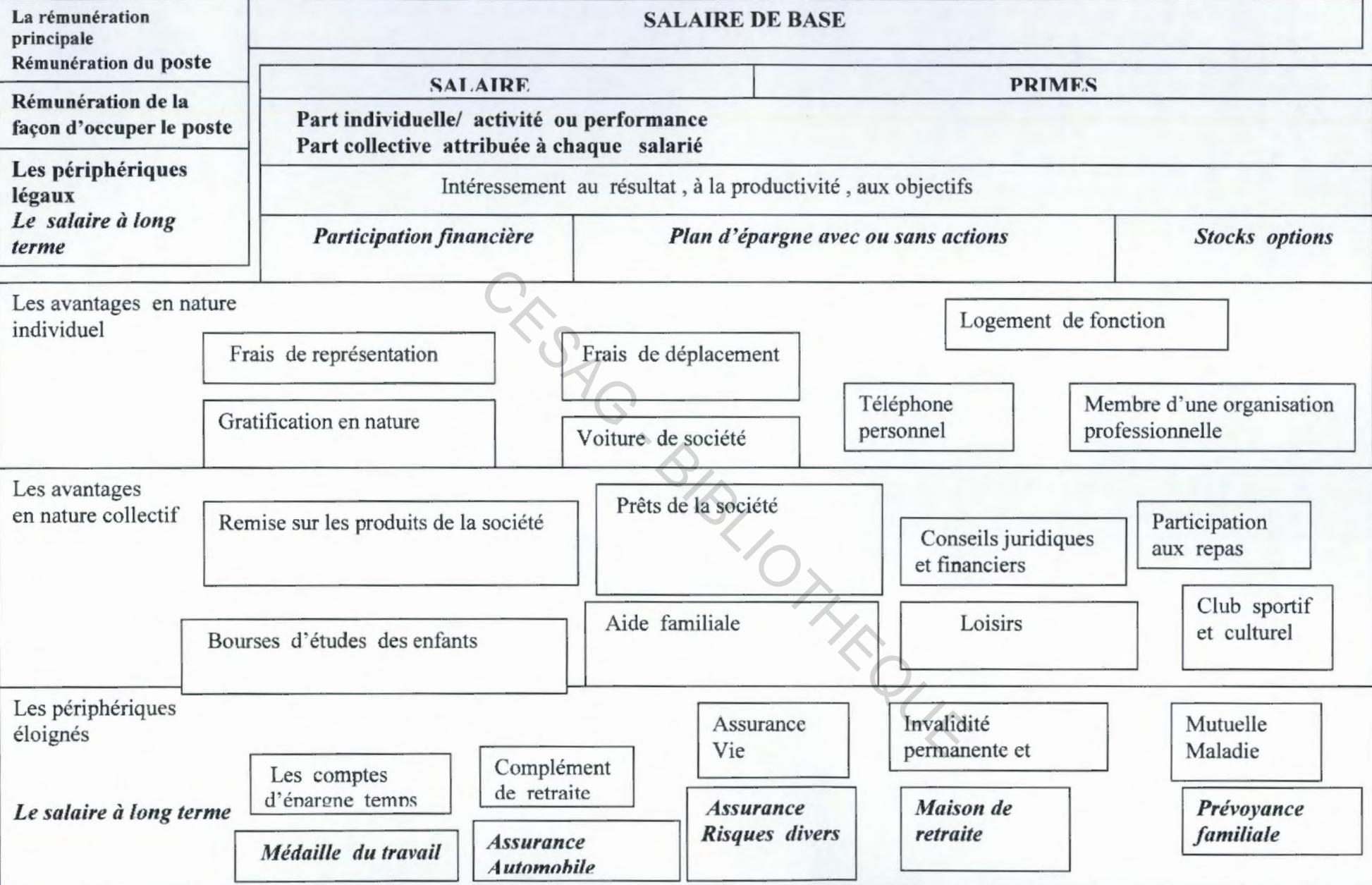


Figure 2 : Pyramide de la rémunération

**ANNEXE 2 : Taux des primes d'ancienneté en vigueur  
à la SONES**

Tableau 6 : Taux de primes d'ancienneté en vigueur à la SONES

Statuts 3&5			Statuts 1&2		
Année	Taux en %	forfait	Année	Taux en %	forfait
1	0	0	1	0	-
2	2	4 000	2	2	-
3	3	4 000	3	3	-
4	4	4 000	4	4	-
5	9	8 000	5	5	-
6	10,5	8 000	6	6	-
7	12	8 000	7	7	-
8	13,5	8 000	8	8	-
9	15	8 000	9	9	-
10	15,25	12 000	10	10	-
11	16	12 000	11	11	-
12	16,25	12 000	12	12	-
13	17,5	12 000	13	13	-
14	18,75	12 000	14	14	-
15	20	13 500	15	15	1 500
16	21,25	13 500	16	16	1 500
17	22,5	13 500	17	17	1 500
18	23,75	13 500	18	18	1 500
19	25	13 500	19	19	1 500
20	26,25	13 500	20	20	1 500
21	27,5	13 500	21	21	1 500
22	28,75	13 500	22	22	1 500
23	30	13 500	23	23	1 500
24	31,25	13 500	24	24	1 500
25	32,5	13 500	25	25	1 500
26	33,75	13 500			
27	35	13 500			
28	36,25	13 500			
29	37,5	13 500			
30	38,75	13 500			
31	40	13 500			
32	41,25	13 500			
33	42,5	13 500			
34	43,75	13 500			
35	45	13 500			

**ANNEXE 3 : Grilles de salaires en vigueur à la  
SONES à partir de janvier 2006**

Tableau 8 : Grille de salaires de la SONES applicable à partir de janvier 2006.

Catégorie	1er éch	2ième éch	3ieme éch	4ième éch	5ième éch	6 <sup>ième</sup> éch
-----------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------------------

**OUVRIERS ET EMPLOYES statuts 1 & 2**

1ère catégorie	102 376					
2ème catégorie	119 891	122 438	125 112	1 278 654	130 722	133 684
3ème catégorie	135 018	138 155	141 399	144 769	148 257	151 878
4ème catégorie	151 558	155 317	159 218	163 262	167 451	171 797
5ème catégorie	163 262	167 451	171 797	175 101	179 738	184 545
6ème catégorie	185 918	189 994	194 200	198 528	202 983	207 571
7ème catégorie	208 238	212 198	2 162 617	220 422	224 689	2 290 637

**AGENTS DE MAITRISE statuts 3 & 4**

1 ière catégorie	204 995	210 910	217 034	223 391	229 984	236 823
2ème catégorie	238 802	244 601	250 572	256 724	263 063	269 587
3ème catégorie	254 581	260 857	267 318	274 037	278 566	285 564
4ème catégorie	289 720	295 265	301 822	305 364	310 568	315 870
5ème catégorie	321 279	326 797	332 428	338 170	344 026	350 001
6ème catégorie	356 095	362 311	366 644	375 114	381 711	388 441

**CADRES**

P1	348 974	361 263	376 504	391 747	419 721	445 950
P2	466 144	487 348	509 582	532 992	557 537	583 313
P3	583 479	594 311	616 405	650 867	687 403	713 223
P4	726 451	740 339	754 308	768 555	783 075	796 852

Source : Accord d'entreprise entre Direction Générale SONES et partenaires sociaux

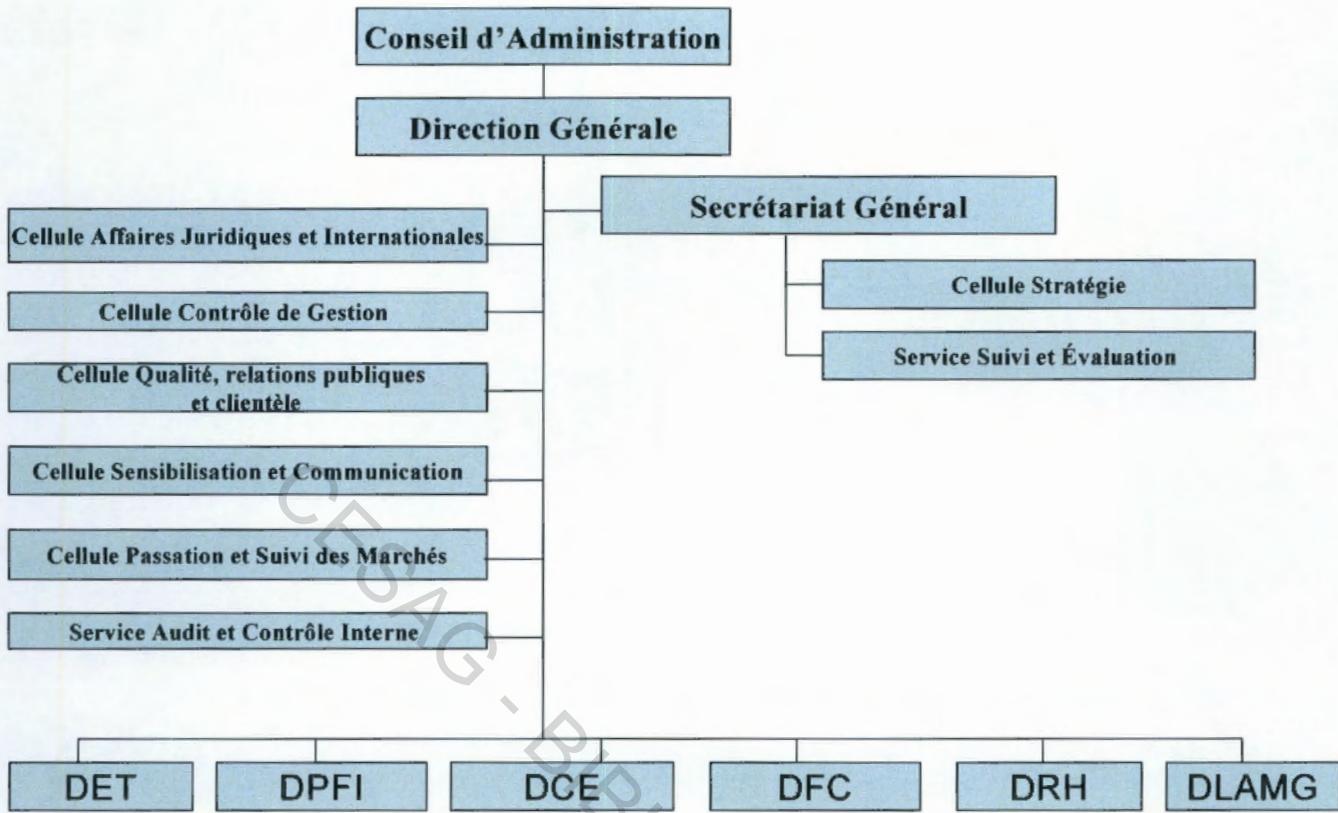
**ANNEXE 4 : Primes et indemnités en vigueur  
à la SONES à partir de Janvier 2006**

Tableau 9 : Primes et indemnités en vigueur à la SONES à partir de janvier 2006.

	FONCTION	RESPONSABILITE	LOGEMENT	SUJETION	TRANSPORT
DIRECTEUR	200 000	-	145000	-	-
CHEF DE SERVICE	125000	-	125000	-	28790
CHEF DE DIVISION	100000	-	95000	-	28790
CADRE	-	80 000	95000	-	28790
CONTROLEUR TECHNIQUE	50 000	-	-	-	-
CONTROLEUR COMMERCIAL	50 000	-	-	-	-
CHEF DE SECTION	50000	-	-	-	-
MAITRISE	-	-	50000	15 000	18790
EMPLOYE	-	-	30000	-	13500
SECRETAIRE DG OU PCA	75000	-	Selon qualification	Selon qualification	Selon qualification
SECRETAIRE DG OU PCA	20000	-	Selon qualification	Selon qualification	Selon qualification

Source : Accord d'entreprise entre Direction Générale SONES et partenaires sociaux

**ANNEXE 5 : Organigramme de la SONES  
au 31 décembre 2010**

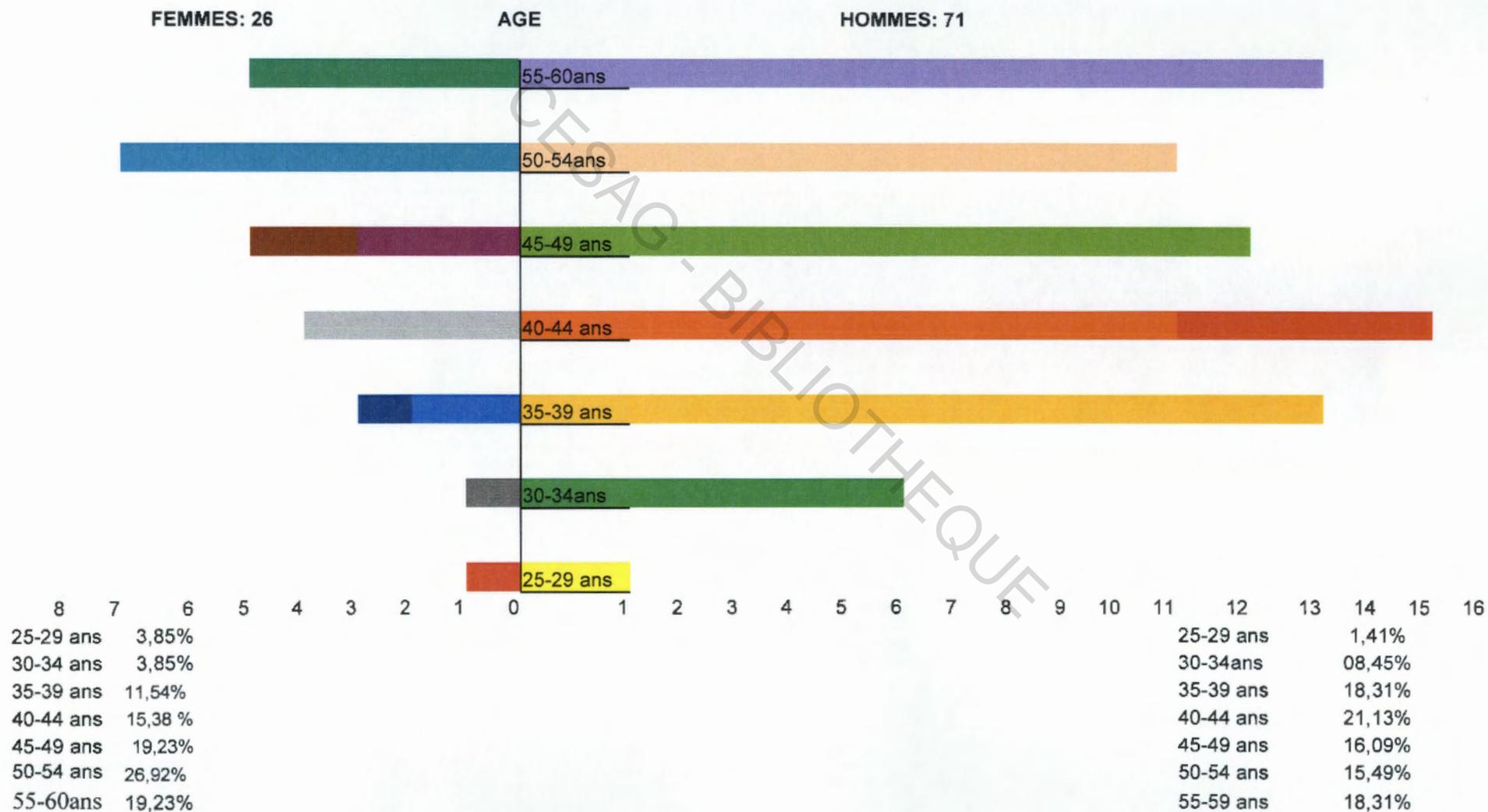


**DET:** Direction des Études et des Travaux; **DPFI:** Direction du Patrimoine Foncier et Immobilier; **DCE:** Direction du Contrôle de l'Exploitation; **DFC:** Direction Financière et Comptable  
**DRH:** Direction des Ressources Humaines; **DLAMG:** Direction de la Logistique, des Approvisionnement et des Moyens Généraux

Figure 7 : Organigramme de la SONES au 31 décembre 2010

**ANNEXE 6 : Pyramide des âges des agents  
de la SONES au 31 décembre 2010**

Figure 8 : PYRAMIDE DES AGES DE LA SONES 2010



**ANNEXE 7: Pyramide des salaires bruts des  
agents de la SONES au 31 décembre 2010**

# SALAIRE BRUT

Plus de 2 000 000

- 1 950 000 - 2 000 000
- 1 900 000 - 1 950 000
- 1 850 000 - 1 900 000
- 1 850 000 - 1 850 000
- 1 800 000 - 1 850 000
- 1 750 000 - 1 800 000
- 1 700 000 - 1 750 000
- 1 650 000 - 1 700 000
- 1 600 000 - 1 650 000
- 1 550 000 - 1 600 000
- 1 500 000 - 1 550 000
- 1 450 000 - 1 500 000
- 1 400 000 - 1 450 000
- 1 350 000 - 1 400 000
- 1 300 000 - 1 350 000
- 1 250 000 - 1 300 000
- 1 200 000 - 1 250 000
- 1 150 000 - 1 200 000
- 1 100 000 - 1 150 000
- 1 050 000 - 1 100 000
- 1 000 000 - 1 050 000
- 950 000 - 1 000 000
- 900 000 - 950 000
- 850 000 - 900 000
- 800 000 - 850 000
- 750 000 - 800 000
- 700 000 - 750 000
- 650 000 - 700 000
- 600 000 - 650 000
- 550 000 - 600 000
- 500 000 - 550 000
- 450 000 - 500 000
- 400 000 - 450 000
- 350 000 - 400 000
- 300 000 - 350 000
- 250 000 - 300 000
- 200 000 - 250 000
- moins de 200 000



NOMBRE DE SALAIRES PAR TRANCHE DE SALAIRE

**ANNEXE 8: Exemple de choix de facteurs, de  
sous- facteurs et de coefficients de pondération**

Tableau 11 : Exemple de facteurs, de sous-facteurs et de coefficients de pondération

<b>FACTEURS</b>	<b>SOUS - FACTEURS</b>	<b>PONDERATION</b>
<b>Qualifications et habilités</b>		<b>50%</b>
	1. Niveau/ Connaissances	15%
	2. Expérience	20%
	2. Connaissance des langues	7%
	3. Résolution des problèmes/jugement	<b>8%</b>
<b>Responsabilités assumées</b>		<b>30%</b>
	5. Coordination/supervision	6%
	6. Communication	4%
	7. Ressources financières	4%
	8. Ressources d'informations et matérielles	2%
	9. Contribution à la croissance et au développement de l'entreprise.	8%
	10. Prise de décision	6%
<b>Efforts requis</b>		<b>12%</b>
	11. Efforts intellectuels	6%
	12. Concentration et attention sensorielle	4%
	13. Efforts physiques	2%
<b>Environnement de travail</b>		<b>8%</b>
	14. Conditions de travail	5%
	15. Risques inhérents/d'accident	3%

**ANNEXE 9 : Exemple de choix de degrés**

Tableau 12 : Exemple de choix des degrés et des points

Les exigences particulières de chaque poste étant différentes pour chaque facteur facteurs des degrés et points seront accordés pour chacun.

FACTEURS	SOUS FACTEURS	D	E	GR	ES
		1	2	3	4
<b>Qualifications et habilités</b>	1. Niveau/ Connaissances	15	30	45	60
	2. Expérience	20	40	60	80
	3. Connaissance des langues	7	14	21	28
	4. Résolution des problèmes/jugement	8	16	24	32
<b>Responsabilités assumées</b>	5. Coordination/supervision	6	12	18	24
	6 .Communication	4	8	12	16
	7. Ressources financières	4	8	12	16
	8 .Ressources d'informations et matérielles	2	4	6	8
	9.Contribution à la croissance et au développement de l'entreprise.	8	16	24	32
	10. Prise de décision	6	12	18	24
<b>Efforts requis</b>	11. Efforts intellectuels	6	12	18	24
	12. Concentration et attention sensorielle	4	8	12	16
	13. Efforts physiques	2	4	6	8
<b>Environnement de travail</b>	14 .Conditions de travail	5	10	15	20
	14 .Risques inhérents/d'accident	3	6	9	12
<b>TOTAL DE POINTS</b>		<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>

**ANNEXE 10: Exemple de définition de degrés pour un facteur**

Tableau 13 : Exemple de définition des degrés

Exemple du facteur « Qualifications & Habilités »

Facteurs	Degré	Définition
Scolarité	1	Diplôme d'études secondaires
	2	Diplôme d'études techniques avec spécialisation
	3	Diplôme d'études -universitaires
	4	Diplôme d'études post- -universitaires
Expérience	1	24 mois
	2	36 mois
	3	48 mois
	4	60 mois
Connaissance des langues étrangères	1	Tâches n'exigeant la maîtrise d'une seconde langue
	2	Tâches exigeant la maîtrise partielle d'une seconde langue
	3	Tâches exigeant la maîtrise( bilinguisme) d'une seconde langue ( emploi de représentant)
	4	Tâches exigeant la maîtrise parfaite d'une seconde langue
Résolution des problèmes /jugement		Les problèmes qui se posent dans le cadre du travail sont généralement des

	1	<p>questions ordinaires et courantes. Les problèmes requièrent peu de jugement ou d'action indépendante puisque les solutions ou les réponses requises sont fixés et que le titulaire de l'emploi peut se référer à une autre personne</p>
<p>Résolution des problèmes /jugement ( Suite)</p>	2	<p>Les problèmes qui se posent dans le cadre du travail sont généralement des questions ordinaires et les situations nouvelles sont rares. Les problèmes requièrent une certaine forme de jugement et /ou un choix d'action est fait à partir des possibilités connues suivant une analyse générale de la situation Le titulaire de l'emploi peut se référer à une autre personne</p>
	3	<p>Les problèmes qui se posent dans le cadre du travail sont pour la plupart du temps variables et non habituels. Les décisions sont prises après comparaison entre les différents solutions et dans les limites d'un cadre d'action défini où le titulaire doit réfléchir aux alternatives ,interpréter et analyser différents facteurs tout en cherchant dans les règles et procédures établies . Le titulaire de l'emploi peut se référer à une autre personne</p>
		<p>Les problèmes qui se posent dans le cadre du travail sont complexes et</p>

	4	différents facteurs, les directives et précédents étant limités .Il faut souvent
		trouver des solutions originales sur lesquelles baser les décisions et faire des recommandations aux instances supérieures. Les politiques et les pratiques sont décidés à ce niveau.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 11: Exemple de cotation d'un poste**

Tableau 14 : Exemple de cotation des postes

Pour cet exercice, nous prenons l'exemple du chef de la section affaires sociales qui exige un diplôme supérieur BAC +2, 36 mois d'expérience au poste et beau coup d'initiative de la part du titulaire. Le poste exige peu d'effort physique, mais un effort intellectif important. Le titulaire du poste n'a aucun employé sous son autorité. Le poste exige quelques déplacements ainsi que des horaires variables. Il y a peu de risque pour la santé et la sécurité.

FACTEURS	SOUS FACTEURS	D	E	GR	ES
		1	2	3	4
<b>Qualifications et habilités</b>	1. Niveau/ Connaissances		30		
	2. Expérience		40		
	3. Connaissance des langues			21	
	4. Résolution des problèmes/jugement	8			
<b>Responsabilités assumées</b>	5. Coordination/supervision				24
	6. Communication				16
	7. Ressources financières		8		
	8. Ressources d'informations et matérielles		4		
	9. Contribution à la croissance et au développement de l'entreprise.	8			
	10. Prise de décision	6			
<b>Efforts requis</b>	11. Efforts intellectuels			18	
	12. Concentration et attention sensorielle	4			
	13. Efforts physiques		4		
<b>Environnement de travail</b>	14. Conditions de travail	5			
	14. Risques inhérents/d'accident	3			

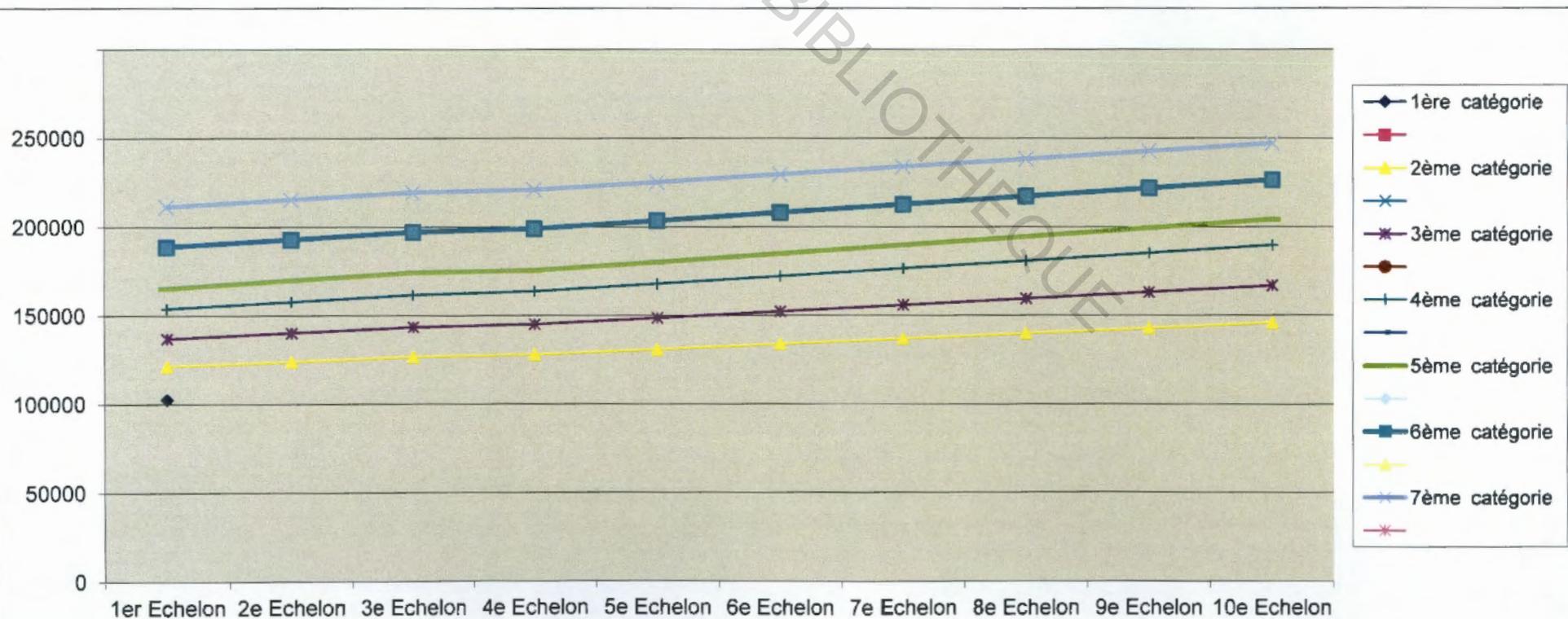
**TOTAL**  
**199points**

**ANNEXE 12 : Nouvelles grilles salariales proposées**

## GRILLE OUVRIERS ET EMPLOYES PROPOSEE

1er Echelon   2e Echelon   3e Echelon   4e Echelon   5e Echelon   6e Echelon   7e Echelon   8e Echelon   9e Echelon   10e Echelon

1ère catégorie	102690									
2ème catégorie	121703	124289	127003	128257	131123	134094	137066	140037	143009	145981
3ème catégorie	137059	140244	143537	145213	148712	152344	155976	159608	163240	166872
4ème catégorie	153850	157666	161626	163762	167964	172324	176684	181044	185404	189764
5ème catégorie	165370	169983	174395	175638	180289	185110	189931	194752	199573	204394
6ème catégorie	188729	192866	197136	199137	203605	208208	212811	217414	222017	226620
7ème catégorie	211386	215406	219531	221098	225378	229766	234153	238540	242927	247315



1er Echelon 2e Echelon 3e Echelon 4e Echelon 5e Echelon 6e Echelon

1ère catégorie	110566					
2ème catégorie	129482	132233	135121	138094	141180	144379
3ème catégorie	145819	149207	152711	156351	160118	164028
4ème catégorie	162167	166189	170363	174690	179173	183823
5ème catégorie	174690	179173	183823	187358	192320	197463
6ème catégorie	197073	201394	205852	210440	215162	220025
7ème catégorie	220732	224930	229237	233647	238170	242807

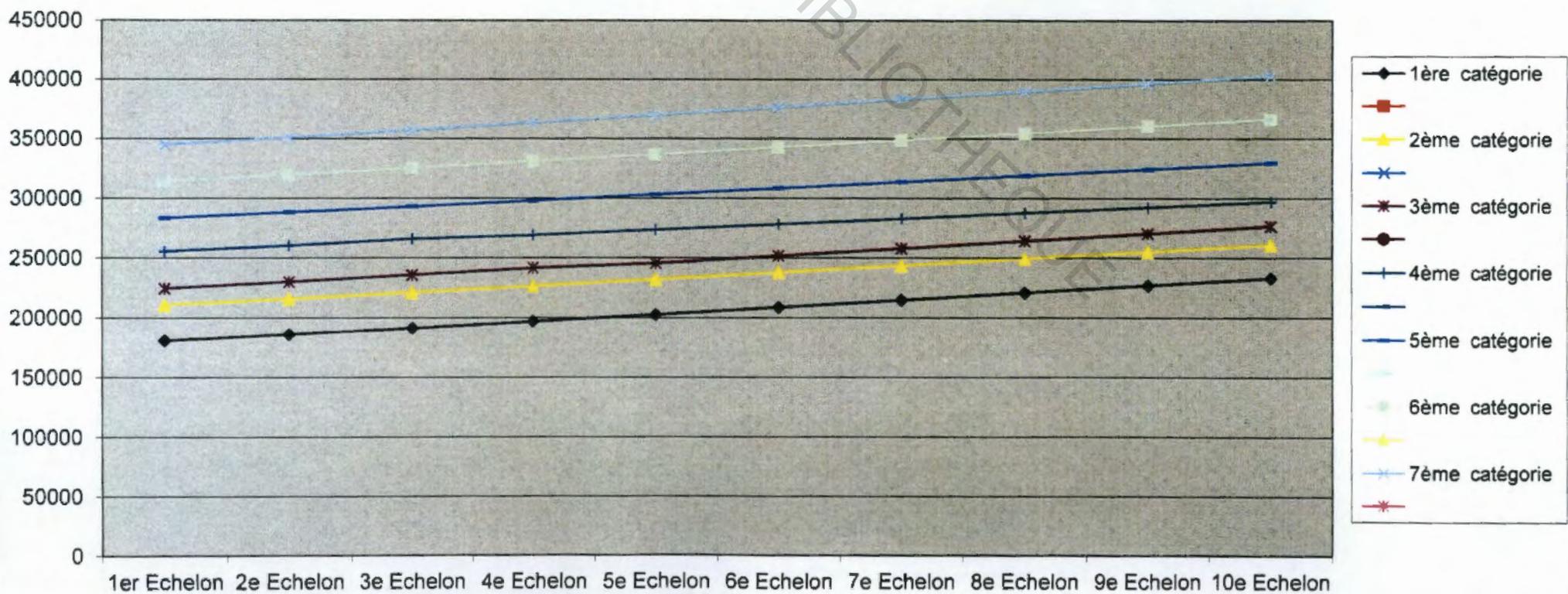
DIFERENTIEL ENTRE GRILLE EN VIGUEUR ET GRILLE PROPOSEE

1er Echelon 2e Echelon 3e Echelon 4e Echelon 5e Echelon 6e Echelon

1ère catégorie	7876					
2ème catégorie	7779	7944	8118	9837	10057	10285
3ème catégorie	8760	8963	9174	11138	11406	11684
4ème catégorie	8317	8523	8737	10928	11209	11499
5ème catégorie	9320	9190	9428	11720	12031	12353
6ème catégorie	8344	8528	8716	11303	11557	11817
7ème catégorie	9346	9524	9706	12549	12792	13041

### GRILLE AGENTS DE MAITRISE PROPOSEE

	1er Echelon	2e Echelon	3e Echelon	4e Echelon	5e Echelon	6e Echelon	7e Echelon	8e Echelon	9e Echelon	10e Echelon
1ère catégorie	180808	186025	191427	197033	202848	208880	214912	220943	226975	233007
2ème catégorie	210626	215740	221007	226433	232024	237778	243533	249287	255041	260796
3ème catégorie	224543	230079	235778	241704	245698	251871	258044	264216	270389	276562
4ème catégorie	255536	260426	266210	269335	273924	278600	283277	287953	292629	297306
5ème catégorie	283372	288239	293205	298269	303435	308705	313975	319245	324515	329785
6ème catégorie	314079	319562	325148	330854	336673	342609	348544	354479	360415	366350
7ème catégorie	344787	350886	357091	363439	369912	376512	383113	389714	396315	402915



**GRILLE AGENTS DE MAITRISE EN VIGUEUR**

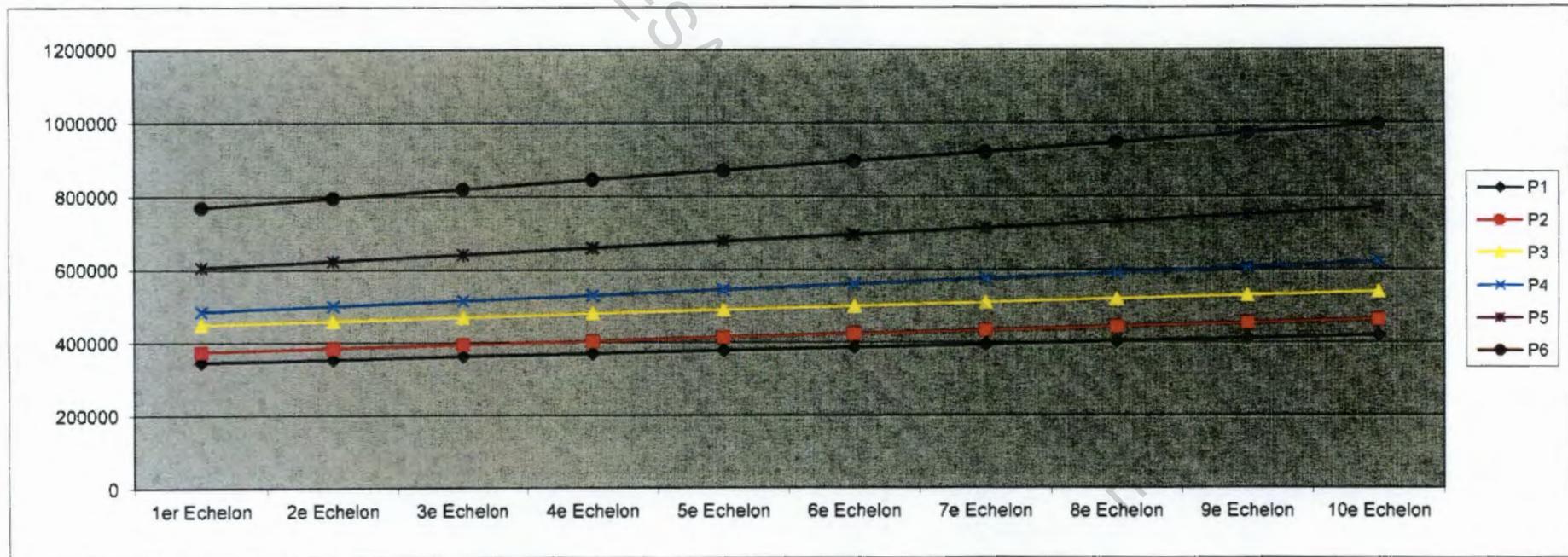
	1er Echelon	2e Echelon	3e Echelon	4e Echelon	5e Echelon	6e Echelon
1ère catégorie	215245	221456	227886	234561	241483	248664
2ème catégorie	250742	256831	263101	269560	276216	283066
3ème catégorie	267310	273900	280684	287739	292494	299842
4ème catégorie	304206	310028	316913	320632	326096	331664
5ème catégorie	337343	343137	349049	355079	361227	367501
6ème catégorie	373900	380427	387076	393870	400797	407863

**DIFFERENTIEL ENTRE ANCIENNE ET NOUVELLE GRILLE**

	1er Echelon	2e Echelon	3e Echelon	4e Echelon	5e Echelon	6e Echelon
1ère catégorie	34437	35431	36459	37528	38635	39784
2ème catégorie	40116	41091	42094	43127	44192	45288
3ème catégorie	42767	43821	44906	46035	46796	47971
4ème catégorie	48670	49602	50703	51297	52172	53064
5ème catégorie	53971	54898	55844	56810	57792	58796
6ème catégorie	59821	60865	61928	63016	64124	65254

### GRILLE CADRES PROPOSEE

	1er Echelon	2e Echelon	3e Echelon	4e Echelon	5e Echelon	6e Echelon	7e Echelon	8e Echelon	9e Echelon	10e Echelon
P1	344786	352714	361564	369417	377510	385788	394066	402344	410622	418900
P2	373288	383842	393965	403312	413838	423646	433454	443262	453070	462878
P3	449045	459083	469061	479902	489899	499752	509605	519458	529311	539164
P4	483655	499953	514480	529297	544398	559726	575054	590382	605710	621038
P5	605982	623268	641224	659483	677947	695381	713943	731169	749679	767445
P6	770041	795647	820134	845931	870419	895910	920411	945833	970933	995987



### GRILLE CADRES EN VIGUEUR

	1er Echelon	2e Echelon	3e Echelon	4e Echelon	5e Echelon	6e Echelon
P1	362933	375714	391564	407417	436510	463788
P2	484790	506842	529965	554312	579838	606646
P3	606818	618083	641061	676902	714899	741752
P4	755711	769953	784480	799297	814398	828726

### DIFFERENTIEL ENTRE ANCIENNE ET NOUVELLE GRILLE

	1er Echelon	2e Echelon	3e Echelon	4e Echelon	5e Echelon	6e Echelon
P1	18147	23000	30000	38000	59000	78000
P2	111502	123000	136000	151000	166000	183000
P3	157773	159000	172000	197000	225000	242000
P4	272056	270000	270000	270000	270000	269000

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
SOMMAIRE	iv-v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE</b>	9
CHAPITRE 1 : POLITIQUE ET SYSTEME DE REMUNERATION	9
I.1 : LA POLITIQUE DE REMUNERATION	9
I.1.1 : DEFINITION DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION	9
I.1.2 : LES CARACTERISTIQUES D'UNE BONNE POLITIQUE DE REMUNERATION	9
I.1.3 : LES OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE DE REMUNERATION	10
I.1.4 : LES DIFFERENTS TYPES DE POLITIQUES DE REMUNERATION	10
I.1.4 .1 : LA POLITIQUE DE REMUNERATION INDIVIDUALISEE	10
I.1.4.1.1 : DEFINITION	11
I.1.4.1.2 : LES OBJECTIFS DE LA REMUNERATION INDIVIDUALISEE	11
I.1.4.1.3 : INCONVENIENTS DE LA REMUNERATION INDIVIDUALISEE	11
I.1.4.1.4 : LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE DE LA REMUNERATION INDIVIDUALISEE	11
I.1.4 .2 : LA POLITIQUE DE REMUNERATION FIXE	11
I.1.4.2.1 : DEFINITION	11
I.1.4.2.2 : SALAIRE DE QUALIFICATION	12

I.1.4.3 : LA POLITIQUE DE REMUNERATION VARIABLE	12
I.1.4.3.1 : DEFINITION	12
I.1.4.3.2 : LES CRITERES DE LA REMUNERATION VARIABLE	12
I.1.4.3.3 : LES FORMES DE LA REMUNERATION VARIABLE	12
I.1.4.3.3.1 : LES PRIMES INDIVIDUELLES	12
I.1.4.3.3.2 : LES PRIMES COLLECTIVES	13
I.1.5 : LA STRATEGIE GLOBALE DE REMUNERATION	13
I.1.6: LES ETAPES DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE REMUNERATION	13
I.1.6.1 : DEFINITION DES ENJEUX DE L'ORGANISATION EN MATIERE DE REMUNERATION	13
I.1.6.2 : IDENTIFICATION ET CHOIX DES ELEMENTS DE LA REMUNERATION	14
I.1.6.3 : ANALYSE DES EMPLOIS	16
I.1.6.3.1 : LA METHODE HAY	16
I.1.6.4 : DETERMINATION DES SALAIRES	18
I.1.6.5 : COMPARAISON DE LA REMUNERATION OFFERTE AVEC CELLE PRATIQUEE SUR LE MARCHÉ	19
I.2 : LE SYSTEME DE REMUNERATION	20
I.2.1 : DEFINITION D'UN SYSTEME DE REMUNERATION	20
I.2.2 : LES CONTRAINTES D'UN SYSTEME DE REMUNERATION	20
I.2.2.1 : LE CADRE JURIDIQUE	20
I.2.2.2 : L'EQUILIBRE FINANCIER DE L'ENTREPRISE	21
I.2.2.3 : LA COMPETITIVITE EXTERNE	21
I.2.2.4 : L'EQUITE INTERNE	21
I.2.3 : LES CARACTERISTIQUES D'UN BON SYSTEME DE REMUNERATION	21
I.2.4 : LA STRUCTURE DES SYSTEMES DE REMUNERATION	23
I.2.4.1 : LE MODELE A STATUT	23
I.2.4.2 : LE MODELE A RESULTATS	24
I.2.4.3 : LA PYRAMIDE DE REMUNERATION	24
I.2.4.3.1 : LA REMUNERATION DIRECTE	25
I.2.4.3.1.1 : LA REMUNERATION FIXE	25
I.2.4.3.1.2 : LA REMUNERATION VARIABLE	25
I.2.4.3.1.2.1 : LA PART INDIVIDUELLE DE LA REMUNERATION VARIABLE	25
I.2.4.3.1.2.2 : LA PART COLLECTIVE DE LA REMUNERATION VARIABLE	25
I.2.4.3.2 : LES PERIPHERIQUES LEGAUX	26

CHAPITRE II : LA REMUNERATION ET LES FACTEURS D'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE	27
II.1 : LA REMUNERATION	27
II.1.1 : DEFINITION DE LA REMUNERATION	27
II.1.2 : LE CONTENU DE LA REMUNERATION	27
II.1.2 .1 : LA REMUNERATION EXTRINSEQUE	28
II.1.2 .1.1 : LA REMUNERATION DIRECTE	28
II.1.2 .1.2 : LA REMUNERATION INDIRECTE	29
II.1.2 .2 : LA REMUNERATION INTRINSEQUE	28
II.1.3 : LES OBJECTIFS DE LA REMUNERATION	28
II.1.4 : LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION	29
II.1.4 .1 : LES ELEMENTS DE BASE DE LA REMUNERATION	29
II .1.4.1.1 : LE SALAIRE DE BASE	29
II .1.4.1.2 : LA PRIME D'ANCIENNETE	29
II .1.4.1.3 : LA PRIME DE TRANSPORT	29
II .1.4.2. : LES ACCESSOIRES ENCADRES DU SALAIRE	30
II .1.4.2.1 :L'INDEMNITE KILOMETRIQUE	30
II .1.4.2.2 : LES HEURES SUPPLEMENTAIRES	30
II .1.4.2.3 : LA PRIME DE PANIER	30
II .1.4.2.4 : LES CONGES PAYES	30
II .1.4.2.5 :L'INDEMNITE DE LICENCIEMENT	31
II .1.4.2.6 :L'INDEMNITE DE DEPART A LA RETRAITE	31
II .1.4.2.7 :L'INDEMNITE DE FIN DE CONTRAT	31
II .1.4.2.8 : LES REMUNERATIONS EN CAS DE SUSPENSION DE CONTRAT	32
II.1.4.2.8.1 : LE CONGE	32
II.1.4.2.8.2 : L'ALLOCATION MALADIE	32
II.1.4.2.8.3 : L'ALLOCATION EN CAS D'ACCIDENT DU TRAVAIL	32
II.1.4.2.8.4 : L'ALLOCATION MATERNITE	32
II .1.4.3. : LES ACCESSOIRES NON ENCADRES DU SALAIRE	32
II .1.4.3.1 : LE SURSALAIRE	32
II .1.4.3.2 : LES PRIMES	33
II .1.4.3.2.1 : LA PRIME DE RENDEMENT	33
II .1.4.3.2.2 : LA PRIME D'INTERIM	33
II .1.4.3.2.3 : LA PRIME DE SUJETION	33
II .1.4.3.2.4 : LA PRIME DE FONCTION	33
II .1.4.3.2.5 : LA PRIME DE LOGEMENT	33
II .1.4.3.2.6 : LA PRIME DE CAISSE	33
II .1.4.3.2.7 : LA PRIME DE BILAN	34



<b>DEUXIEME PARTIE : PRATIQUE DE LA REMUNERATION A LA SONES</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE III: LA PRESENTATION DE LA SO.N.E.S ET DE SON SYSTEME DE REMUNERATION</b>	<b>45</b>
<b>III.1 : PRESENTATION DE LA SO.N.E.S</b>	<b>45</b>
III.1.1 : L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE LA SONES	45
III.1.2 : LES MISSIONS DE LA SONES	46
III.1.3 : L'ORGANISATION OPERATIONNELLE DE LA SO.N.E.S	46
III.1.3.1 : EFFECTIF	46
III.1.3.1.1 : RATIOS D'ENCADREMENT	47
III.1.3.1.2 : REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR ANCIENNETE	47
III.1.3.1.3 : PYRAMIDE DES AGES A LA SONES AU 31 DECEMBRE 2010	47
III.1.4 : LES ACTIVITES DE LA SONES	48
III.1.5 : LES RESSOURCES DE LA SONES	48
<b>III.2 : LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SONES</b>	<b>48</b>
III.2.1 : L'ORGANISATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	48
III.2.1.1 : LES MISSIONS DE LA DRH/SONES	49
III.2.1.2 : LES ATTRIBUTIONS DE LA DRH/SONES	49
III.2.1.3 : L'ORGANISATION DE LA DRH/SONES	49
III.2.1.3.1 : LES ATTRIBUTIONS DU SERVICE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL	50
III.2.2 : LES CONSTITUANTS DU SYSTEME DE REMUNERATION	50
III.2.2.1 : PAR RAPPORT AU POLE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE	50
III.2.2.1 .1 : LE SALAIRE DE BASE	50
III .2.1.1.2 : LA PRIME D'ANCIENNETE	51
III .2.1.1.3 : L'INDEMNITE DE TRANSPORT	51
III .2.1.1.4 : LES ACCESSOIRES ENCADRES DU SALAIRE	52
III .2.1.1.4 .1 :L'ALLOCATION DE CONGES PAYES	52
III .2.1.1.4 .2 : L'INDEMNITE DE LICENCIEMENT	52
III .2.1.1.4 .3 : L'INDEMNITE DE DEPART A LA RETRAITE	52
III .2.1.1.4 .4 :L'INDEMNITE COMPENSATRICE DE CONGE	53
III .2.1.1.4 .5 : L'INDEMNITE DE FIN DE CONTRAT	53
III.2.2.2 : PAR RAPPORT AU CADRE CONVENTIONNEL	53
III.2.2.2 .1 : LE SURSALAIRE	53
III .2.2.2.2 : LES PRIMES	54
III .2.2.2.2 .1 : LA PRIME DE RENDEMENT	54
III .2.2.2.2 .2 : LA PRIME D'INTERIM	54
III .2.2.2.2 .3 : LA PRIME DE SUJETION	54
III .2.2.2.2 .4 : LA PRIME DE FONCTION	54
III .2.2.2.2 .5 : LA PRIME DE LOGEMENT	55
III .2.2.2.2 .6 : LA PRIME DE CAISSE	55
III .2.2.2.2 .7 : LA PRIME DE BILAN	55

III .2.2.2.3 : LES AVANTAGES EN NATURE	55
III.2.3 : LES REMUNERATIONS ET LES CHARGES ACCESSOIRES EN 2010	55
III.2.3.1 : LA MASSE SALARIALE	55
III .2.3.1.1 : LES SALAIRES DU PERSONNEL PERMANENT	55
III.2.3.1.2 : LA HIERARCHIE DES REMUNERATIONS	56
III.2.4 : L'ANALYSE DU SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SONES	57
III.2 .4 .1 : LES POINTS FORTS DU CADRE DE REMUNERATION DE LA SONES	57
III.2 .4 .1.1 : LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SONES	57
III .2.4.1.1 .1 : LA CONVENTION COLLECTIVE DES EAUX	57
III .2.4.1.1 .2 : LA CLASSIFICATION DES POSTES	58
III .2.4.1.1 .3 : LA GRILLE SALARIALE DE LA SONES	58
III .2.4.1.1 .4 : LES ACCORDS D'ENTREPRISE	59
III .2.4.1.1 .5 : LE PROGICIEL DE PAIE	60
III .2.4.1.1 .6 : LE MANUEL DES PROCEDURES RH	59
III.2 .4 .2 : LES POINTS FAIBLES DU CADRE DE REMUNERATION DE LA SONES	60
III.2 .4 .2.1 : LES FAIBLES SUR LE PLAN CONCEPTUEL	60
III .2.4.2.1.1 : INEXISTENCE D'UN PROJET D'ENTREPRISE	61
III .2.4.2.1.2 : ABSENCE D'UNE POLITIQUE SALARIALE	61
III .2.4.2.1.3 : GRILLE SALARIALE INDAPTEE	61
III .2.4.2.1.4 : INSTAURATION D'UN PRINCIPE EGALITAIRE	62
III.2 .4 .2.2 : LES FAIBLES SUR LE PLAN PRATIQUE	62
III .2.4.2.2 .1 : GRILLE SALAIRE AU DESSUS DES SEUILS IMPOSES PAR LES CONVENTIONS	63
III .2.4.2.2 .2 : NON RESPECT DES CLASSES D'EMPLOI	63
III .2.4.2.2 .3 : UN SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL INAPPROPRIE	63
III.2 .4 .3 : L'EVALUATION DES RISQUES	64
CHAPITRE IV : LES RECOMMANDATIONS	66
IV.1 : LA MISE EN PLACE D'UN PROJET D'ENTREPRISE	66
IV.1.1 : LES OBJECTIFS D'UN PROJET D'ENTREPRISE	66
IV.1.2 : LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET D'ENTREPRISE	67

IV.2 : LA MISE EN PLACE D'UN CADRE DE GESTION DE LA REMUNERATION	67
IV.2.1 : L'ANALYSE ET L'EVALUATION DES EMPLOIS	68
IV.2.1.1 : DESCRIPTION DES POSTES	68
IV.2.1.2: EVALUATION DES POSTES	69
IV.2.1.2.1 : LE CHOIX DES FACTEURS, DES SOUS FACTEURS ET DES COEFFICIENTS DE PONDERATION	69
IV.2.1.2.2 : CHOIX DES DEGRES ET DES POINTS	69
IV.2.1.2.3 : DEFINITION DES DEGRES	70
IV.2.1.2.4: LA COTATION DES POSTES	70
IV.2.1.3: LA CLASSIFICATION DES POSTES ET LA MISE EN PLACE D'UNE GRILLE SALARIALE	70
IV.2.1.3.1 : LA CLASSIFICATION DES POSTES	70
IV.2.1.3.1.1 : LA DEFINITION DU SYSTEME DES ECHELLES	70
IV.2.1.3.1.2 : LE SYSTEME D'ECHELLES	71
IV.2.1.3.2 : LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE GRILLE SALARIALE	71
IV.3 : LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTEME D'APPRECIATION DU PERSONNEL	72
IV.3.1 : LES OBJECTIFS D'UN SYSTEME D'APPRECIATION DU PERSONNEL	72
CONCLUSION	73-75
BIBLIOGRAPHIE	76
ANNEXES	77