



PREPARÉ PAR

EL MAJDOUBY Nouhaila

LAMTAI Hakima

EL Morabel Romaisae

ZOUBAIRI Assia

BAYSSER Soukaina

LAACHIRI Hajar

MOUZDI Hala

EVALUE PAR

CHETOUANI Sarah

AUDIT DE LA MASSE SALARIALE

Plan

Partie 1 : généralités sur l'audit de la masse salariale :

- 1 : définition de l'audit de la masse salariale
- 2 : les objectifs de la masse salariale
- 3 : la démarche de la masse salariale

Partie 2 : partie pratique (les indicateurs de la masse salariale) :

- 1 : les indicateurs de la moyenne et la croissance
- 2 : l'indicateur de l'augmentation collectives et individuelle
- 3 : les indicateurs de l'effet
- 4 : les indicateurs des écarts

Partie 1 : Généralités sur l'audit de la masse salariale :

Introduction :

L'audit n'est plus une fonction accessoire, désormais les grandes entreprises et multinationales ne pourraient s'en passer, surtout dans un contexte économique et professionnel de plus en plus complexe et inextricable.

La technique de l'audit s'applique aujourd'hui à tous les domaines de la gestion et ne s'agit plus d'une mode passagère mais d'un véritable outil d'aide à la prise de décision et le contrôle des bonnes démarches en interne. Appliqué à l'entreprise, l'audit devient un examen professionnel d'une information de telle manière à exprimer sur celle-ci une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité et de conformité, cette opinion devant accroître l'utilité de l'information mais surtout à aider l'entreprise à aller de l'avant en maîtrisant du mieux qu'elle peut les risques tant bien en interne qu'en externe.

De ce fait, la pratique de l'audit concerne toutes les fonctions de l'entreprise notamment celle de la gestion de la paie et du personnel car une entreprise ne pourrait connaître de croissance sans le capital humain.

Ce dernier faisant objet d'une rémunération, il s'agit dans ce cas-là de chercher comment optimiser la fonction paie et la gestion du personnel pour éviter à l'entreprise de perdre le contrôle sur sa principale qualité : le potentiel humain surtout que la fonction des ressources humaines connaît depuis quelques années des mutations très importantes demandant un contrôle rigoureux et optimal.

C'est pourquoi, le conseil et l'accompagnement dans ce domaine, a également évolué, car la fonction ressources humaines est devenue plus stratégique au sein des entreprises, elle participe plus fréquemment à la définition des orientations générales.

En effet, au-delà de l'aspect administratif, la mise en place d'une stratégie basée sur le capital humain est indispensable à la stabilité et au développement de l'entreprise.

Dans un premier temps nous allons dévoiler l'aspect théorique du concept de l'audit de la masse salariale à savoir : sa définition, son utilité et la démarche de sa mise en place.

La deuxième partie consistera en un cas pratique pour mieux appréhender et concevoir ce concept.

1:definition:

Avant de définir le concept de l'audit de la masse salariale, il convient de décortiquer et de donner une définition aux termes construisant cette expression.

Les Romains employaient le terme « audit » pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ce terme provient du verbe latin « audire » qui signifie « écouter ».

L'audit est un examen critique qui permet de vérifier des informations données par l'entreprise et d'apprécier les opérations et les systèmes mis en place pour les traduire.

La masse salariale peut se définir comme "le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement" selon l'INSEE.

Ces rémunération brutes formant la masse salariale d'un exercice ne prennent donc pas en compte les avantages en nature, ni les cotisations patronales. Cependant, les primes versées au cours de l'exercice sont bien incluses.

Grâce à la masse salariale, les entreprises peuvent avoir une vue d'ensemble du budget que les rémunérations représentent. Elle permet donc de gérer les politiques de rémunération, d'anticiper les coûts et l'évolution du capital humain au fil du temps.

La masse salariale est utilisée dans les statistiques du système d'information CLAP (Connaissance Locale de l'Appareil Productif). Ces statistiques peuvent être sectorielles ou régionales. Elle est aussi utilisée pour l'acquittement de certaines taxes comme celles sur l'apprentissage, sur les contributions pour la formation professionnelle, la taxe sur les salaires, etc.

La masse salariale est utilisée dans les secteurs privé et public. Elle est un élément clé en ressources humaines.

L'audit de la masse salariale ou de la rémunération brute est donc une activité de contrôle et de conseil qui concerne l'aspect salarial d'une entreprise, pour l'amélioration continue qui consiste à avoir un jugement sur cette dernière.

Il met le point sur les points faibles et les points forts d'une entreprise dans le but de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

2 : les objectifs de l'audit de la masse salariale :

L'objectif de l'audit de la masse salariale est de veiller à l'équilibre quant à son système. Tout d'abord, la masse salariale ne doit pas dépasser les engagements financiers de l'entreprise et de dévier de sa politique générale. D'autre part, la rémunération ne doit pas être inférieure à celle proposée sur le marché du travail au risque de perdre ses meilleurs éléments. En plus, celle-ci doit respecter une certaine équité dans le souci d'être ressentie comme juste par les membres de l'organisation.

Un audit de masse salariale sert avant toute chose, l'entreprise (dont l'objectif est de mettre la politique de rémunération / politique salariale) et puis les salariés.

En effet, un audit conduit presque systématiquement à modifier les systèmes de récompenses ainsi que la politique salariale de l'entreprise (montants et évolution des salaires fixes). La plupart du temps, cela a pour effet de récompenser les collaborateurs les plus méritants (il s'agit d'augmenter la rémunération des salariés les plus efficaces et engagés selon un système d'évaluation cohérent).

Autre avantage lié à la réalisation d'un audit de masse salariale : jouer sur d'autres formes de rémunérations variables. Si, après avoir établi la cartographie du niveau de rémunération totale il apparaît que la marge de manœuvre ne suffit pas à augmenter les rémunérations brutes, il est possible de jouer sur les avantages sociaux en mettant par exemple en place une mutuelle, en proposant des chèques vacances ou encore la mise à disposition d'une voiture de fonction.

Enfin, l'audit de la masse salariale permet d'améliorer la communication globale au sein de l'entreprise. Il est essentiel de communiquer avec les collaborateurs de manière individualisée en leur remettant par exemple un bilan social individuel (BSI). Ce document leur permettra de prendre connaissance des éléments contenus sur leurs bulletins de salaire. Chacun pourra alors se concentrer plus facilement sur ses objectifs.

4 : la démarche de l'audit de la masse salariale :

Parmi les process les plus fréquemment audités, nous présentons aujourd'hui celui concernant la masse salariale et qui comprend 3 niveaux : audit de conformité, d'efficacité et stratégique.

Les audits de conformité

Les audits de conformité ont pour objectif de :

▸ Réduire les risques encourus en cas de non-respect de dispositions légales, réglementaires, conventionnelles, contractuelles....

Nous prenons ici l'exemple du contrôle interne de la paie qui est une mission fréquente de l'auditeur et qui consiste à évaluer la fiabilité du contrôle interne de la paie. Pour cela, il fixe des objectifs à savoir :

- s'assurer que les personnes figurant sur le journal de paie ont bien droit à leur rémunération ;
- s'assurer que le temps payé correspond au temps dû ;
- s'assurer de l'exactitude des calculs ;
- s'assurer que le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes.

En matière de conformité des pratiques de rémunération, la mission de l'auditeur financier et la mission de l'auditeur social se recouvrent partiellement. Il est possible de délimiter les zones de recouvrement de l'audit financier et de l'audit social concernant les rémunérations à partir de l'analyse des risques que l'auditeur doit déceler, qu'il doit signaler dans son rapport et pour lesquels il doit effectuer des propositions de réformes ou d'amélioration et de simplification des systèmes existants (ASSE).

▸ Garantir la qualité des informations RH utilisées dans les décisions de gestion. L'auditeur vérifie la disponibilité, la fiabilité et la pertinence des informations fournies aux décideurs.

La qualité de l'information en matière de rémunération : L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non. L'audit porte sur les informations produites pour les différents destinataires internes et externes. Deux aspects importants en matière d'information sur les rémunérations doivent être soulignés :

- la confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives doivent être protégées ;
- la sécurité est une seconde exigence. Les opérations informatisées de la paie doivent être protégées ainsi que l'accès aux bases de données. Il faut également vérifier que la concentration des traitements informatiques ne présente pas de risques majeurs pour les opérations de paie en cas d'incidents.

Le profond renouvellement des politiques et des pratiques de rémunération explique l'intérêt croissant pour l'audit des rémunérations d'efficacité et stratégique.

L'audit d'efficacité

Les principales missions des audits d'efficacité comprennent les domaines suivants :

– audit des qualifications et des classifications :

L'auditeur vérifie l'existence d'une grille des classifications des emplois dans l'entreprise :

- dans un premier temps, l'auditeur vérifie si tous les emplois sont couverts par la grille de classification à l'intérieur de chaque fonction, si la grille est suffisamment précise pour que son application ne présente pas de difficulté, s'il existe des filières promotionnelles au sein de chaque fonction. Il vérifie que les fiches de postes et les fiches de paie correspondent aux classifications ;
- dans un deuxième temps, il identifie les difficultés que soulève l'application de la grille. Il apprécie en particulier la cohérence des classifications entre les différentes filières ;
- dans un troisième temps, il étudie les décisions d'affectation des coefficients aux salariés : niveau, critères, difficultés rencontrées, anomalies, etc. L'auditeur exprime, à l'issue de ces examens, une opinion sur le système en vigueur.

L'évolution de l'entreprise, les changements technologiques, la transformation des métiers entraînent un vieillissement accéléré des grilles de classification et rendent nécessaire leur adaptation permanente. L'examen de l'auditeur porte également sur l'actualisation de la grille à travers les points suivants :

- les difficultés d'application de la grille révisée.
- Périodicité de l'actualisation de la grille
- les risques éventuels qu'entraîne une mise à jour insuffisante

– **audit de l’individualisation des rémunérations ; L’auditeur examine les points suivants :**

- L’origine de l’individualisation : L’auditeur vérifie les modalités permettant une augmentation individuelle
- Les modalités : quelles sont les règles de répartition de l’enveloppe « augmentation individuelle » ? Qui prend les décisions ?
- Les résultats : vérifier le poids réel des augmentations individuelles : en masse, en niveau...
- Les incidences sur la performance et sur le climat social

– **audit du salaire indirect ; des primes ; des avantages ;**

Les audits stratégiques

Les missions confiées à l’auditeur concernent :

– **l’identification des politiques, des programmes et des pratiques en matière de rémunération ;** l’auditeur doit connaître les objectifs de l’entreprise et ses grands choix en matière de rémunération.

Dans certains cas, cette tâche est aisée, l’entreprise disposant des documents adéquats. Dans d’autres cas, l’auditeur doit rassembler des informations éparses. L’auditeur vérifie en particulier la cohérence entre les différentes sources.

– **l’audit de l’image interne et de la prise en compte des aspirations des salariés ;**

– **l’audit de la structure de la masse salariale : permet à l’auditeur de porter un jugement sur la** capacité d’une structure salariale à atteindre les objectifs de l’entreprise en matière d’attraction, de conservation et de motivation de ses ressources humaines.

La mission de l’auditeur social comprend trois parties :

- Audit de la structure salariale par rapport au marché du travail : ce qui explique le recours nécessaire aux informations d’une enquête salariale pour mener à bien cet audit. Le premier travail de l’auditeur sera de visualiser la courbe des salaires réels de l’entreprise et de la rapprocher des données de marché les plus pertinentes.
- Audit de la structure salariale par rapport aux exigences d’équité interne : Pour répondre à cette question, l’auditeur doit examiner avec attention les caractéristiques des classes.
- Audit de la structure salariale par rapport aux évolutions de carrière : l’analyse des historiques de rémunération permet d’identifier les différences d’évolutions de carrières et leurs traductions en termes salariaux selon les vagues de recrutement. Ainsi, comparer les évolutions des rémunérations des grandes vagues de recrutements permet de faire ressortir d’éventuelles différences de traitement susceptibles de provoquer des sentiments d’iniquité et de frustration.

– **l’audit de l’équité : Garantir au salarié un traitement équitable implique que :**

1. sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée ;

2. la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
3. sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ;
4. l'information sur toutes les composantes, monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui soit
Communiquée ;
5. le lien entre contribution et rétribution soit explicite ;
6. le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

Les points 3, 4 et 5 sont devenus plus complexes dans les années 1990. Les composantes de la rétribution se sont multipliées et les grands arbitrages ont évolué. Cette complexité croissante rend délicate l'évaluation par le salarié de sa rétribution globale. Il doit prendre en compte simultanément des éléments fixes et d'autres variables, des éléments collectifs et d'autres individualisés, des éléments immédiats et des éléments différés, des composantes monétaires et d'autres non monétaires, des rémunérations et du temps libre.

– l'audit de la reconnaissance.

Différentes enquêtes ont fait ressortir les perceptions des salariés sur trois points (acceptabilité, sentiment de sécurité, caractère stimulant) et vérifier leur complémentarité. Les composantes qui renforcent le sentiment de sécurité ne présentent pas de caractère stimulant par exemple. Une approche stratégique de la rétribution implique l'utilisation de grilles d'analyse stratégique permettant d'évaluer chaque composante sur l'ensemble des critères pertinents.

Partie 2 : partie pratique (les indicateurs de l'audit de la masse salariale)

1 : les indicateurs de la moyennes et la croissance :

1. Ratio de rémunération moyenne :

- **Objectif :** connaître la moyenne de la rémunération accordée aux salariés durant une période.
- **Formule :**

$\text{RMM} = \text{Masse salariale annuelle} / \text{effectif moyen annuel}$

2. Croissance des rémunérations :

- Augmentation du pouvoir d'achat :

C'est la quantité de biens qu'une unité monétaire ou une somme donnée permet d'acquérir. Le pouvoir d'achat du salaire : est la quantité moyenne de biens que ce salaire permet d'obtenir. L'évolution du pouvoir d'achat est donnée par le ratio :

$$\text{Indicateur de pouvoir d'achat} = (\text{indice des revenus} / \text{indice des prix}) \times 100$$

Exemple : Pour un indice de salaire passant de 100 à 120, et un indice de prix augmentant de 10 %, le pouvoir d'achat progresse de 100 à $(120/110) \times 100 = 109,09$,
Soit une augmentation de 9 %.

• Ratio hiérarchie des salaires :

Le ratio de hiérarchie des salaires permet d'étudier l'écart entre les salaires des catégories les mieux payés et ceux des moins payés.

$$\text{Salaire moyen catégories les mieux payées} / \text{salaire moyen catégories aux}$$

2 : les indicateurs de l'augmentation collective et individuelle :

• **Augmentation Individuelle :**

La nécessité d'augmenter le salaire d'un collaborateur peut découler de plusieurs hypothèses :

- L'évolution du poste ou de la prise en charge du poste par le salarié (gestion de carrière).
- La correction d'une situation anormale (ajustement).
- Les résultats personnels (reconnaissance).
- La revendication du collaborateur lui-même (négociation individuelle).

Les étapes de l'augmentation individuelle :

- Etape 1 : Identifier les collaborateurs concernés par les augmentations de salaire
- Etape 2 : Définir le niveau d'augmentation du salaire
- Etape 3 : Informer le salarié
- Etape 4 : Entériner la nouvelle situation

• **Augmentation collective :**

La fin de l'année s'approche, et avec la conduite des entretiens annuels d'évaluation s'intégrant dans les pratiques de plus en plus d'entreprises, beaucoup s'interrogent sur la revalorisation des salaires, et les attentes peuvent être grandes.

Exemple : Une entreprise de pneumatiques avait conclu, le 7 février 2020, avec deux organisations syndicales représentatives, un accord sur la politique salariale 2020, prévoyant :

- d'une part, des budgets d'augmentation individuelle pour les différentes catégories de salariés (agent, collaborateur, cadre) ;
- d'autre part, des augmentations collectives (primes d'ancienneté).

Les augmentations collectives restent modestes, oscillant en moyenne entre 1 % à 2,2 % de la masse salariale.

3 : l'indicateurs des effets :

Effet Effectif :

Lorsque les effectifs varient en fonction de la politique de l'emploi, ils entraînent une conséquence financière mesurée sur la masse salariale qui est l'effet d'effectif. Il résulte du coût salarial du nombre de postes créés dans l'année de projection B minoré du coût salarial des postes supprimés dans la même période. On a l'habitude d'exprimer ce coût en rapport avec la masse salariale totale de l'année A de référence.

Effet structure :

Il mesure les conséquences sur la masse salariale des changements de catégorie professionnelle, c'est à dire l'augmentation de salaire qui accompagne la promotion concernée. L'effet de structure résulte de toutes les modifications dans la composition de l'effectif salarié, il mesure ce que l'on appelle aussi dans l'entreprise « la mobilité verticale ».

En outre, toute variation des rémunérations a des incidences sur le revenu du salarié et la dépense de l'entreprise. Ces incidences seront appréciées à travers quatre indicateurs fondamentaux :

- Effet niveau
- Effet de masse
- Effet report
- Effet Noria

Effet niveau :

L'effet niveau représente la variation du salaire mensuel d'une personne ou du salaire moyen d'un groupe de personnes sur une période généralement de 12 mois

Formule :

Effet niveau = Salaire mois année N+1 / Salaire mois année N

$$= \text{ Salaire décembre N+1 / Salaire décembre N}$$

Effet de masse :

L'effet masse représente le rapport entre la masse salariale prévisionnelle de l'année suivante (N+1) par rapport à la masse salariale de l'année N (année en cours) sans augmentation.

Formule :

$$\text{Effet masse} = \text{ Salaires annuels année N+1 / Salaires décembre N x 12}$$

Effet report :

L'effet report représente l'évolution de la masse salariale prévisionnelle, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année précédente.

Formule :

$$\text{Effet report} = \text{ Salaire mensuel de décembre N+1 x 12 mois / Salaire annuel de N+1}$$

Effet noria :

Il sert à évaluer les écarts de rémunération entre les entrants et les sortants.

Formule :

$$\text{Effet Noria} = (\text{Masse indiciaire des entrants} - \text{Masse indiciaire des sortants X 100}) / \text{Masse indiciaire de l'année}$$

4 : les indicateurs des écarts :

Éléments constitutifs d'une masse salariale :

La masse salariale de l'année correspond aux salaires bruts annuels versés à une population donnée pour une période donnée (généralement l'année).

D'un point de vue budgétaire, on retient la formule suivante :

$$\text{Masse salariale} = \text{Effectif global (E) x salaire moyen annuel global (S)}$$

La masse salariale et sa variation dépendent en premier lieu de l'effectif et du salaire moyen annuel global. En second lieu, on constate qu'il dépend également :

- De la structure de la masse salariale, c'est-à-dire de l'effectif pour chaque catégorie (employés, ouvriers, techniciens, ingénieurs, etc.),
- De l'ancienneté de chaque catégorie de la masse salariale.

Les promotions (modification de structure) et le vieillissement de l'effectif (ancienneté) entraînent ainsi une augmentation de la masse salariale que l'on peut analyser à travers deux indicateurs :

- Les salaires moyens annuels globaux de catégorie (Scat)
- Les salaires moyens annuels globaux de niveau d'ancienneté (Sanc).

Les 4 écarts de masse salariale

Écart de masse salariale (E/MS) = MS N+1 – MS N

On explique ensuite cet écart en 4 catégories :

Écarts	Définitions
Écart sur effectif	Écart de masse salariale dû à une variation de l'effectif entre les années N et N+1
Écart de structure professionnelle	Écart de masse salariale dû aux variations de structure (effectif d'employés, de techniciens, d'ingénieurs, etc.)
Écart d'ancienneté	Écart de masse salariale dû au niveau d'ancienneté des salariés. Cet écart est souvent favorable en cas de remplacement des salariés partant à la retraite par des salariés plus jeunes et moins bien rémunérés. On parle d'effet de « noria ».
Écart sur taux nominal	Écart lié à la hausse des salaires non liée à une promotion ou l'ancienneté (hausse générale ou au mérite)

Le calcul des écarts :

Pour évaluer ces 4 écarts, il est nécessaire de procéder au calcul de masses salariales fictives afin d'isoler les variations liées aux effectifs, aux effets de structure, d'ancienneté et de taux nominal.

Formules de calcul :

Écart sur effectif = MS N+1 à salaire constant – MS N

Écart sur structure = MS N+1 à structure constante – MS N+1 à salaire constant

Écart sur ancienneté (ou effet noria) = MS N+1 à ancienneté constante – MS N+1 à structure constante

Écart sur taux nominal = MS N+1 – MS N+1 à ancienneté constante

On peut également présenter ces calculs de la manière suivante :

	Effectif E	Salaires (S)	Effectif par catégorie Ecat	Effectif par ancienneté Eanc	Écarts
MS N+1	(E) N+1	(S) N+1	(Ecat) N+1	(Eanc) N+1	Écart sur taux nominal
MS à ancienneté constante	(E) N+1	(S)anc	(Ecat) N+1	(Eanc) N+1	
MS à structure constante	(E) N+1	(S)cat	(Ecat) N+1	(Eanc) N	Écart sur ancienneté
MS à salaire constant	(E) N+1	(S) N	(Ecat) N+1	(Eanc) N	Écart sur structure
MS N	(E) N	(S) N	(Ecat) N+1	(Eanc) N	Écart sur effectif

L'effet GVT (glissement, vieillissement, technicité)

L'effet GVT correspond à la variation de la masse salariale entre deux périodes dues au phénomène :

- Glissement : Augmentation des salaires due aux promotions individuelles
- Vieillesse : Augmentation des salaires due à l'ancienneté des salariés
- La Technicité : Augmentation des salaires due à la progression des qualifications techniques.

L'addition de l'effet du glissement et de la technicité correspond à l'effet de structure professionnelle.

Effet GVT = coefficient d'augmentation de la masse salariale / (coefficient d'accroissement des salaires nominaux x coefficient d'accroissement des effectifs)

Où

Effet GVT = coefficient d'ancienneté x coefficient de structure