
« *Logique d'élaboration de la politique de rémunération
de la S.N.T.F /Dr. ORAN* »

Farid TOUHAMI
Université d'Oran

Résumé :

Les relations professionnelles en Algérie sont régies, à partir de 1990, par de nouvelles lois. Le dispositif législatif régissant les relations de travail (loi sociale 1990) tend à redéfinir le cadre institutionnel de la formation et de la gestion des rémunérations.

La nouveauté en ce qui concerne la nouvelle législation réside dans l'introduction du principe de la négociation salariale, elle constitue ainsi une rupture par rapport à l'intervention de l'état en matière de rémunération

Les réajustements des niveaux de l'emploi et des salaires prennent en considération les contraintes de l'employeur dans une perspective de mise à niveau. Pour que l'entreprise publique économique soit compétitive elle est contrainte de ramener ses couts salariaux à un niveau compétitif.

Mots clés : *rémunération, législation du travail, stratégie, entreprise, politique générale.*

Introduction

Les réformes économiques amorcées en 1988 peuvent être identifiées comme étant un processus de transformation de l'économie algérienne. Elles correspondent, ainsi, à une réforme globale. Elles touchent aux fondements du mode de fonctionnement de l'économie basé sur la planification et l'allocation centralisée des ressources. Les réformes économiques sont fondées sur la redéfinition du rôle de l'état dans la sphère économique et la transformation du statut et du rôle de l'entreprise publique.

Les relations professionnelles en Algérie sont régies, à partir de 1990, par de nouvelles lois. Le dispositif législatif régissant les relations de travail (loi sociale 1990) tend à redéfinir le cadre institutionnel de la formation et de la gestion des rémunérations.

Cet article se propose d'étudier en premier lieu la rémunération à travers la législation algérienne, pour déboucher ensuite sur les logiques d'élaboration de la politique des salaires dans la S.N.T.F.

1-L'appréhension de la rémunération à travers la législation du travail

La nouvelle législation du travail constitue une rupture par rapport à la législation et la réglementation du travail d'avant l'année 1990, date à laquelle ont été promulguées.

Les lois sociales, au nombre de cinq, constituant la nouvelle trame du dispositif juridique régissant les relations du travail.

Il s'agit en l'occurrence des lois relatives aux relations de travail, au droit de grève, au droit syndical, au règlement des conflits individuels du travail et à l'inspection du travail.

Cette refonte devait permettre le passage d'un système de relation de travail fondé sur la gestion par injonctions administratives à un système basé sur la promotion des formes contractuelles et l'utilisation d'instruments économiques de régulation et de répartition des revenus.

Les réaménagements institutionnels opérés par la nouvelle législation du travail s'inscrivent en droite ligne avec l'objectif de l'autonomie des entreprises. Les nouvelles lois visent ainsi à limiter les prérogatives et les champs d'interventions de l'état, elle visent en outre à doter l'entreprise publique des instruments qui lui permettront de développer ses propres politiques de gestion des ressources humaines, conformes à ses besoins et assises sur ses potentialités économiques et financières.

Le droit conventionnel est une des principales innovations introduites par ces lois, constitue le nouveau cadre légal pour transformer les relations de travail et introduire de nouvelles règles de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

On peut constater que la nouvelle législation du travail s'articule autour de 3 principes généraux :

- 1-le désengagement de l'état.
- 2-la libre expression des employeurs et des salariés.
- 3-la gestion contractuelle de la main d'œuvre.

La nouvelle législation du travail définit le rôle de l'état dans les relations de travail en opérant des restrictions dans l'objet de son intervention, il faut préciser que l'action de l'état ne relève plus de son rôle d'employeur, mais de ses attributions en tant que puissance publique, l'intervention de l'état dans le domaine de la réglementation des relations de travail se limiterait à définir les règles générales concernant :

- Les conditions générales de travail et d'emploi, la participation et la négociation collective.
- La prévention et le règlement des conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève.
- Le règlement des conflits individuels de travail.
- Les modalités d'exercice du droit syndical.

Par ailleurs l'état assume son rôle (classique) à travers l'inspection du travail, pour s'assurer de l'application des dispositions légales (législation du travail), procéder à la conciliation dans les conflits collectifs de travail et assister les employeurs et les travailleurs dans la mise en œuvre des conventions ou accords collectifs de travail.

2-Législation du travail et ses implications sur les politiques de rémunération

La nouvelle législation du travail nous montre clairement qu'une rupture par les textes a été opérée.

Cette rupture est la conséquence du passage d'une gestion institutionnelle (statutaire) à une gestion contractuelle de la main d'œuvre.

La centralisation du système de rémunération issu de SGT et la rigidité qui le caractérise sont incompatibles avec les nouveaux impératifs de responsabilité de l'entreprise dans la prise en charge de façon autonome de ses activités.

La nouveauté en ce qui concerne la nouvelle législation réside dans l'introduction du principe de la négociation salariale, elle constitue ainsi une rupture par rapport à l'intervention de l'état en matière de rémunération, c'est ce qui remet en cause le principe constitutifs de la politique de rémunération issue du SGT qui précise que la « fixation des salaires, qui doit être liée aux objectifs de plan est une prérogative du gouvernement »¹

L'abrogation du SGT vise ainsi à mettre un terme à un mode de détermination des salaires centralisé.

Et c'est en 1990, avec la promulgation de la loi 90-11 que les jalons d'une nouvelle politique de rémunération, basée sur la négociation salariale, ont été mis en place.

2-1 la négociation collective :

La négociation collective est érigée par la nouvelle législation du travail comme un instrument de régulation sociale.

La négociation collective constitue le cadre de dialogue et de rapprochement des positions spécifique à chacune des parties de la relations de travail. Elle est aussi un moyen d'action des groupes sociaux dans le but de fixer notamment les conditions de travail et de déterminer les niveaux de rémunération du travail.

La négociation collective peut aussi permettre aux partenaire sociaux d'harmoniser leurs positions sur les questions objet de la négociation et être par la même un moyen de prévention des conflits collectifs de travail.

2-1-1- la convention collective : Définition :

La convention collective désigne un accord collectif écrit et signé :

- Du côté patronal par un employeur, un regroupement d'employeurs, une association d'employeurs, ou un syndicat d'employeurs,

- Du coté salarié par un ou plusieurs syndicats salariés représentatifs dans le domaine d'application de l'accord, les signataires définissent le domaine d'application de l'accord c'est-à-dire l'ensemble des établissements et entreprises assujettis à l'accord.

La convention collective contient des dispositions régissant les rapports entre employeurs et salariés, les conditions d'emploi et de salaires, les avantages sociaux et l'exercice du droit syndical dans l'entreprise.

2-1-2- le contenu de la convention collective :

L'article 120 de la loi 90-11 indique que les conventions collectives traitent des conditions d'emploi et de travail.

Les éléments intégrés dans les conventions collectives sont :

- La classification professionnelle.
- Les normes de travail y compris les horaires de travail et leur répartition.
- Les salaires de base minimum correspondants.
- Les indemnités liées à l'ancienneté aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone.
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.
- Les modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernées.
- Le remboursement des frais engagés.
- La période d'essai et les préavis.
- La durée de travail effectif pour les emplois à forte sujétion ou comportant des périodes d'inactivité.
- Les absences spéciales.
- Les procédures de conciliation en cas de conflit collectifs de travail.
- Le service minimum en cas de grève.
- L'exercice du droit syndical.
- La durée de la convention et les modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation.

Concernant les rémunérations il s'agit de responsabiliser les entreprises dans la gestion des salaires et des postes de travail.

2-2-la nouvelle politique de rémunération :

La loi 90-11 se contente d'énoncer les principes constitutifs de la nouvelle politique de rémunération, la nouvelle législation a défini le cadre général (les limites), sans se soucier des procédures de la mise en œuvre de cette politique, c'est la procédure qui est laissée à l'appréciation de l'entreprise qui elle est responsable de la

mise en œuvre de la politique de rémunération dans le cadre de la négociation collective.

La loi 90-11 ne fait pas mention de renvois à des textes de mise en application, les conditions d'emploi, de travail et de rémunération doivent faire l'objet d'une convention ou d'accords collectifs.

2-3-les nouvelles attributions de l'état en matière salariale:

Une des caractéristiques fondamentale de la nouvelle législative du travail consiste dans le désengagement de l'état de l'encadrement des relations sociales, le rôle de l'état dans ce cadre se limite à :

1-la fixation du minimum légal, l'art 87 de la loi 90-11 précise que le salaire national minimum garanti applicable dans les secteurs d'activité est fixe par décret après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives. Pour la détermination du SNMG il est tenu compte :

- De la productivité moyenne nationale enregistrée.
- De l'indice des prix à la consommation.
- De la conjoncture économique générale.

L'entreprise identifie les critères à partir desquels se détermine la rémunération d'un poste de travail. Au delà de la mise en œuvre de ce dispositif, la préoccupation centrale de l'entreprise publique algérienne consiste dans la maîtrise de la masse salariale et des coûts salariaux. En tant que levier de gestion, la politique de rémunération doit permettre la mise en adéquation des frais du personnel avec d'autres indicateurs tels que la valeur ajoutée ou chiffre d'affaires. L'évolution de la masse salariale doit tenir compte de la démarche globale de l'entreprise en matière de croissance et de développement. Ainsi l'entreprise publique est amenée à identifier les critères qui définissent l'évolution du volume des rémunérations. Cette évolution peut être influencée par un ensemble de critères : les résultats de l'entreprise, la productivité, le marché du travail ou le niveau de l'inflation.

La SNTF est une entreprise ayant un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial « EPIC », placée sous la tutelle du ministère des transports. Elle remplit pour le compte de l'état des missions de service public. La Société Nationale des Transports Ferroviaires est chargée de l'exploitation, l'entretien et de l'extension du réseau des chemins de fer algérien

La SNTF est organisée par fonctions et par régions ferroviaires, ces dernières jouissent d'une autonomie de gestion dans le cadre d'un budget propre et objectif annuel de gestion et de plan de transport. La société nationale des transports ferroviaires SNTF, est une société publique à caractère industriel et commercial (EPIC). Elle joue un rôle primordial au sien du transport terrestre de masse, que soit pour le voyageur ou marchandise. La SNTF adopte une organisation spécifique afin de maintenir le bon fonctionnement tous le parc du matériel ainsi que les installations fixes, les infrastructures d'où sa permet la bonne gestion du personnel.

La mission principale de la SNTF, est donc d'assurer en pleine sécurité et confort le transport des voyageurs et marchandises sur le long du réseau national. La D.R.F.O est située au 22 Rue Docteur Benzerdjeb Oran, elle a commencé ses activités en février 1997. La région ferroviaire d'Oran s'étend sur 238km.

Nombre d'employés 1704 agents répartis par catégories socio- professionnelles

- cadres
- agents de maîtrise supérieure
- agents de maîtrise
- agents d'exécution

Le siège de la région comporte les services suivants :

- ressources humaines DPA (département du personnel et de l'administration)
- finances et comptabilités
- clientèle
- approvisionnements
- investissements

Les régions sont dirigées par des directeurs de région en relation hiérarchique avec le directeur général et en relation fonctionnelle avec les directeurs centraux. Elle jouie de l'autonomie de gestion dans le cadre d'un budget propre, des objectifs annuels et du plan de transport, à ce titre elles sont dotées de la personnalité morale et immatriculées au CNRC en tant qu'établissement secondaire de la S.N.T.F

3-1- L'évolution des principaux paramètres:

a- Evolution de l'effectif:

ζ Effectif 2002

	Exécution	Maîtrise	Maîtrise sup	Cadre	Total
Siège	79	21	55	48	203
Exploitation	439	265	27	4	735
Matériel	430	317	81	16	834
Infrastructure	481	113	48	17	659
Total	1429	716	211	85	2441

Z Effectif 2003

	Exécution	Maîtrise	Maîtrise sup	Cadre	Total
Siège	37	51	49	52	189
Exploitation	369	276	39	8	692
Matériel	297	346	100	18	761
Infrastructure	395	123	36	19	573
Total	1098	796	224	97	2215

Z Effectif 2004

	Exécution	Maîtrise	Maîtrise sup	Cadre	Total
Siège	40	52	40	68	200
Exploitation	355	281	39	8	683
Matériel	277	333	98	21	729
Infrastructure	379	134	42	18	573
Total	1051	800	219	115	2185

Z Effectif 2005

	Exécution	Maîtrise	Maîtrise sup	Cadre	Total
Siège	35	47	39	67	188
Exploitation	314	274	52	8	648
Matériel	241	337	102	23	834
Infrastructure	328	124	45	23	659
Total	918	782	238	121	2059

7 Effectif 2006

	Exécution	Maîtrise	Maîtrise sup	Cadre	Total
Siège	30	43	43	64	180
Exploitation	302	264	47	12	625
Matériel	215	322	93	22	652
Infrastructure	302	111	40	29	482
Total	1429	740	223	127	1939

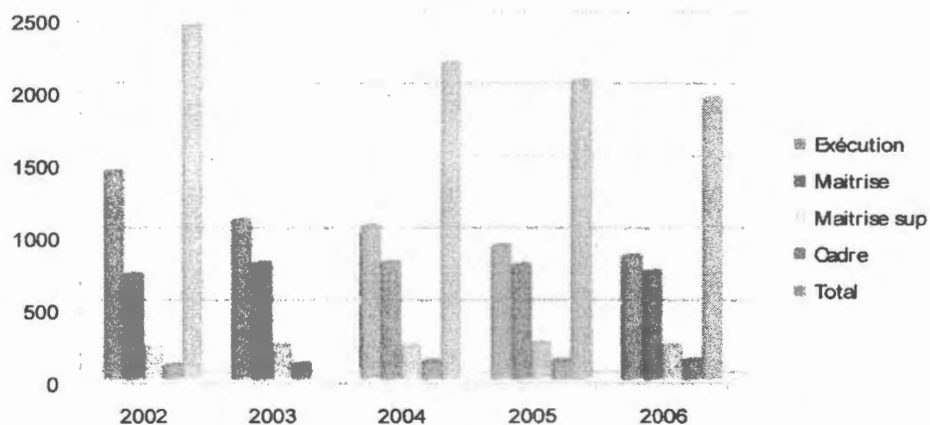


Figure N°1

La figure N°4 explique l'état des effectifs au sein de S.N.T.F, le graphique des effectifs montre la tendance vers la baisse, cette tendance se précise à partir de 2002, elle est due dans une large proportion à l'application des textes relatifs aux modalités de compression d'effectif par le biais des départs volontaire et des retraites anticipés.

Evolution d'effectif par catégorie:

- Les cadres:

On constate qu'il y a une augmentation de l'effectifs durant les cinq années, cela est due d'une part aux promotions des agents maîtrises et d'autre part aux recrutements des cadres afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

- Les agents de maîtrise et de maîtrise supérieure:

D'après les statistiques citées en dessous, on remarque qu'il y a une augmentation entre l'année 2002 et 2003, cela s'exprime par la promotion des

exécutions à travers la politique de formation. Entre l'année 2004 et 2005 on constate qu'il y a une stagnation cela est due d'une part, par le non recrutement des agents maîtrises et d'autres part, la stabilité de l'activité de cette entreprise.

- Les agents d'exécution:

On constate qu'il y a une fluctuation d'effectifs on constate une grande diminution cela est due aux divers causes:

- Fin du contrat (le recrutement à titre exceptionnel -CDD).

- La réduction de certaines activités de cette entreprise, on peut citer à titre exemple:

la restauration est remplacée par une prime de panier et le transport par une prime de transport.

- Les retraites : retraite définitive ou anticipé.

- Départ volontaires.

b-. Variation de la masse salariale:

Années Mois	2002	2003	2004	2005	2006
Janvier	60.696.571.75	61.350.751.06	64.361.267.70	72.691.937.81	66.592.778.85
Février	59.495.757.74	63.525.721.62	69.877.276.91	73.675.946.37	71.454.963.82
Mars	77.770.885.71	64.740.952.56	70.041.468.50	74.229.008.11	73.433.208.76
Avril	64.954.929.28	63.887.409.30	72.530.303.90	73.224.661.54	69.562.281.59
Mai	68.174.978.78	66.973.016.16	75.475.691.27	73.224.187.15	71.989.921.33
Juin	72.297.204.09	68.310.796.41	85.667.653.10	80.501.119.34	71.192.708.30
Juillet	67.976.731.68	68.849286.10	74.987258.99	80.238.082.51	72.773.269.32
Août	65.278.021.62	72.705.608.46	78.222.705.87	77.139.947.69	66.469.025.26
Septembre	71.685.799.73	81.465.977.23	76.151.758.16	69.064.851.74	64.826.805.04
Octobre	67.475.407.63	67.271.180.38	70.591.399.02	76.978.177.69	65.709.527.93
Novembre	68.112.754.03	70.404.252.46	72.549.073.50	74.708.987.47	77.633.553.69
Décembre	70.007.509.85	65.523.430.13	84.567.872.08	75.750.450.32	72.206.933.71
Totaux	813.926.551.89	815.008.381.87	895.023.728.00	901.427.357.74	843.844.977.60

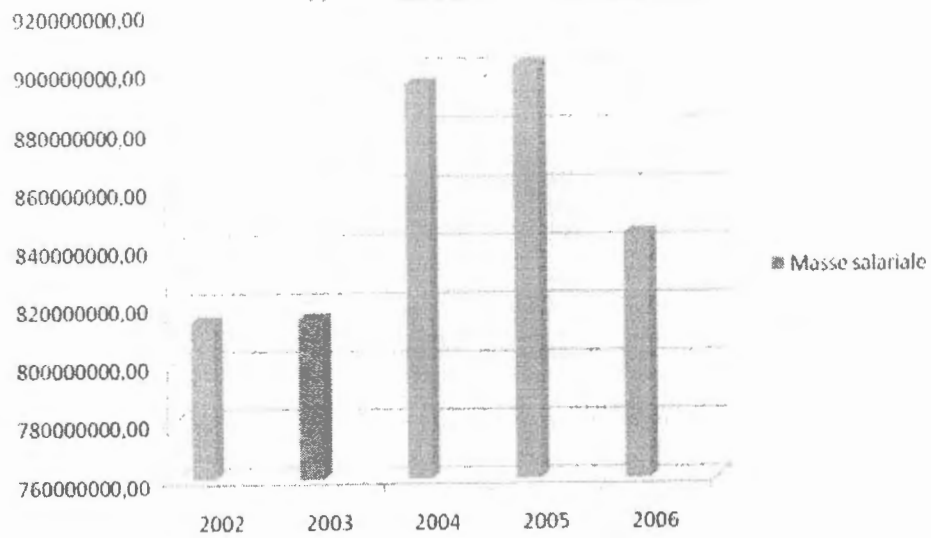


Figure N°2

Il ressort de l'analyse des données, un certain nombre d'observations:

- La baisse de la masse salariale est due à la baisse d'effectifs globale.
- L'augmentation de la masse salariale est due à la revalorisation des salaires de base. Et par la régulation des situations salariées (formes de promotion), ainsi que par la distribution des primes et des indemnités liées aux départs.

c-. Evolution du Chiffre D'affaire:

Année	2004	2005	2006
Total	867384000	554594000	577330000

Evolution du C.A

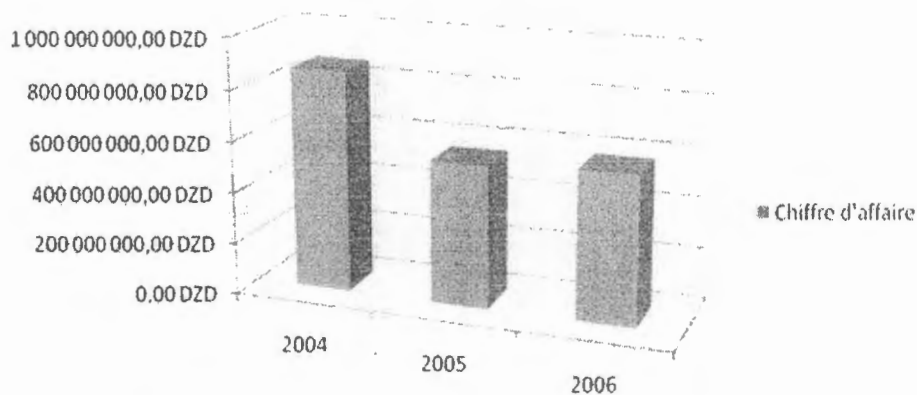


Figure N°3

A partir de ce tableau ainsi que le graphe, on peut dire qu'il y a une chute du chiffre d'affaire en 2005 par rapport au 2004 et cela est dû aux changements qui ont caractérisé la relation de l'état avec la majorité des entreprises publiques (ces dernières ne reçoivent plus des subventions comme avant), ce qui a influencé d'une façon significative leur rendement.

En 2006 on remarque qu'il y a une petite augmentation du chiffre d'affaire à cause aux quelques efforts (augmentations des tarifs de billets).

3-2- Les composantes de la rémunération S.N.T.F :

La mise en œuvre d'une politique de rémunération commence par une opération de classification (ou de qualification), cette opération consiste dans l'évaluation du poids respectifs des différents postes ou emplois.

L'évaluation s'effectue par l'attribution d'une cotation (nombre de point) à chaque poste cette dernière correspond à un niveau de rémunération (salaire de base).

La loi 90/11 du 21 avril 1990 relatifs aux relations de travail réserve le titre quatre (IV) à la question de la rémunération. Le salaire de base est défini comme étant le résultat de la classification professionnelle de l'organisme employeur et dont la manière d'agir (méthode) est prévue dans le cadre de la convention collective.

La convention collective d'entreprise S.N.T.F a été signée à Alger en Décembre 1996, et depuis la convention collective a été révisée Par avenant N°01/2001 de

JUILLET 2001, ainsi que la convention collective de branche de l'activité ferroviaire, octobre 2006.

a-Grille des salaires

En ce qui concerne le salaire de base, la grille des salaires S.N.T.F est la suivante :

Le mode de gestion des carrières dans cette Grille se constitue de la promotion et de l'avancement au mérite.

La promotion d'une catégorie à une autre, est la sanction de la réussite à une formation, et de la bonne performance du salarié. L'avancement au mérite consiste en l'octroi d'un ou deux échelons dans la grille des salaires de base.

b -Les périphériques de la rémunération:

• L 'indemnité d'expérience professionnelle (l'IEP):

Cette indemnité sanctionne l'ancienneté du salarié dans l'entreprise en / et hors secteur. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base.

Son évolution est en fonction de ce dernier ainsi que le nombre d'années d'ancienneté au cours au parcours profession du salarié.

Le taux attribué au titre de l'ancienneté dans l'entreprise est arrêté avec les parties de négociation et consigné dans un accord collectif.

L'expérience professionnelle est un élément fixe de la rémunération. Tout le personnel bénéficie cette indemnité.

Dans ce sens, elle engendre une augmentation automatique de la masse salariale. On peut dire que l'IEP est un élément de la rémunération qui contribue à l'évolution et non pas à la compression coût salariaux.

• Indemnité de nuisance « IN»:

Elle est procurée à ceux qui exercent leur travail dans des conditions de pénibilité l'insalubrité nuisance salissure, danger . . . etc.

Elle est versée mensuellement, elle est réduite ou supprimée selon les cas.

•Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP):

Appelée également les heures supplémentaires, elle consiste à rémunérer les heures de travail effectuées au-delà de l'horaire normal.

• Indemnité faisant fonction « IFF»:

Elle est réservée souvent aux cadres et responsables. Elle est versée chaque trimestre trois mois.

- Prime de panier:

Tout travailleur exerçant dans des unités et établissements (bases, chantiers) de l'entreprise pendant plus de 06 heures sans interruption perçoit une prime dite prime de panier (pp) sauf si l'entreprise met à sa disposition un repas.

- Prime de transport:

C'est une prime donnée aux agents qui utilisent des moyens de transports pour arriver au travail. Dans la SNTF elle est fixée à un montant de 750.00 DA par mois.

- Prime d'intéressement:

La prime d'intéressement est une forme de participation aux résultats de l'entreprise. Il s'agit notamment du résultat comptable. Ainsi, elle est octroyée annuellement au personnel de l'entreprise.

- La prime de responsabilité:

Cette prime est accordée au personnel cadre uniquement. Elle est attribuée à tout salarié occupant un poste de travail classé à l'échelle 20 et plus et à tout cadre occupant un poste de chef de service à l'échelle 18 et plus. Il s'agit d'un élément fixe de la rémunération. Son octroi est mensuel, et ce, selon la présence du travailleur.

- Prime de rendement individuelle « FR1 »:

Le rendement est mesuré par le degré de réalisation des objectifs assignés aux travailleurs sur la base de nombres professionnelles ou de programme réellement défini.

- Prime de rendement collectif (PRC):

La prime de rendement collectif est destinée à stimuler le collectif de travail pour produire mieux.

- Indemnité de frais carburant « IN.F.carbu »:

C'est l'indemnité allouée aux agents de l'entreprise qui utilisent leur véhicule dans le cadre de leur activité professionnelle quotidienne, elle est fixée à un montant de 2500.00 DA.

- Les allocations familiales « AF »:

L'entreprise donne aux salariées une allocation pour chaque enfant qu'elle est fixée comme un salaire unique (c'est une allocation versée aux parents).

Commentaires

Les gestionnaires de la société nationale des transports ferroviaire se focalisent sur la structure des frais particulièrement sur la rubrique « frais du personnel » et accordent une attention particulière à sa masse salariale et son évolution.

Les mesures arrêtées par la direction générale dans le cadre du volet social recherchent à préserver les emplois par la maîtrise des coûts salariaux et particulièrement la maîtrise de la masse salariale. Les rapports masse salariale/valeur

ajoutée, masse salariale/chiffre d'affaire, frais du personnel/effectif. Constituent la principale préoccupation de la direction régionale d'Oran de la S.N.T.F.

-La suppression des heures supplémentaires (sauf pour le personnel technique si nécessaire)

- le blocage des recrutements sauf besoin urgent

- les départs volontaires les retraite anticipées et les retraites proportionnelles. (Sauf personnel technique).

CONCLUSION

La législation de travail (1990) privilégie les formes contractuelles pour organiser les relations de travail. Elle institutionnalise la négociation collective qui s'érige comme un instrument privilégié de la gestion et de l'organisation des rapports les hommes dans la sphère du travail.

Les réajustements des niveaux de l'emploi et des salaires prennent en considération les contraintes de l'employeur dans une perspective de mise à niveau. Pour que l'entreprise publique économique soit compétitive elle est contrainte de ramener ses couts salariaux à un niveau compétitif

La compression des effectifs pour les raisons économiques est considérée par la direction régionale d'Oran de la S.N.T.F. comme la dernière solution face aux difficultés financières de l'entreprise.

Compte tenu des contraintes du terrain et de la pression interne, la direction de la S.N.T.F a pris engagement (non encore finalisé) à changer son système de rémunération. (Système de classification, grille des salaires et régime indemnitaire).

BIBLIOGRAPHIE

- M.ARABI et Y.FERFERA, -réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne-, les cahiers du CREAD, N°49 1999 p. 35-84.
- R.BETTAHAR, M.KHELIFI, et si en reparlait salaire ?, édition Bettahar, 1992.
- S.MOUHOUBI, l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques, O.P.U, Alger, 1998.
- AIT.AOUAZZOU, -l'application des dispositions de la loi 90-11 portant relation de travail-, revue algérienne des sciences juridiques économique et politique, N°02, 1993, p.p 281-
- Code du travail, édition BERTI, Alger, 2003
- J.M.PERETTI, la Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 8eme édition, 2000.
- P. ROMELAER, gestion des ressources humaines, édition ARMOND COLLIN, 1993.
- Différents rapports et bilans sociaux de la S.N.T.F