

## MODULE 5 - GESTION DES SALAIRES ET DU TEMPS

### Histoire vraie

La société «AIDCONSULT» s'est vu confier un contrat d'assistance technique (contrat de services) relatif à un projet financé par l'UE. Ce contrat était exécuté au Borduras, en Amérique latine, par une équipe d'experts expatriés et une équipe locale.

Les auditeurs désignés par l'Administration contractante pour auditer le contrat ont remarqué qu'un grand nombre des relevés d'heures de travail relatifs au personnel international avaient en fait été remplis avant que le travail soit effectué.

Ils ont aussi noté que les relevés de certains employés locaux contenaient des erreurs manifestes (double comptabilisation d'une même journée, ou 33 jours ouvrés sur un même mois). Le personnel local en question était rémunéré à la journée et avait donc été surpayé.

Les auditeurs ont également découvert que certains employés avaient déclaré travailler tous les jours, samedi et dimanche compris, tout au long de la période de projet (voire pendant une période ininterrompue allant jusqu'à quatre mois).

**Ce qui s'est passé:** ces problèmes n'avaient pas été décelés par la société, qui n'avait pas bien vérifié les relevés des heures de travail. En conséquence, l'Administration contractante a demandé à la société de rectifier ses factures. Et comme la société en question n'a pas été en mesure de recouvrer le trop-perçu auprès de ses anciens employés locaux, elle a elle-même dû couvrir la différence.



### POURQUOI LA GESTION DES SALAIRES REVÊT-ELLE UNE TELLE IMPORTANCE?

#### Message-clé:

les salaires sont un poste de dépenses important qu'il convient de bien contrôler.

Les ressources humaines sont un élément de coût majeur pour de nombreux projets, et surtout pour les contrats de services.

Dans ce type de projets, il est essentiel de garder la maîtrise de ces coûts et d'en rendre compte avec exactitude.

Parmi les aspects critiques des coûts liés aux salaires, citons:

- ▶ le calcul exact des rémunérations et le respect de la réglementation sociale en vigueur et des règles connexes;
- ▶ la régularité de l'embauche du personnel;
- ▶ la mise en place de systèmes adéquats pour l'imputation des frais de personnel aux projets;
- ▶ un contrôle adéquat des présences;
- ▶ l'application de bonnes pratiques en matière de rémunération.

#### Contenu de ce module

- ▶ Exigences contractuelles minimales
- ▶ Problèmes éventuels et contrôles clés
- ▶ Conseils de base
- ▶ Problème spécifique: droit à une indemnité compensatrice pour congés non pris
- ▶ Outils et modèles



### EXIGENCES CONTRACTUELLES MINIMALES

#### Message-clé:

comprendre les exigences contractuelles.

Les pages suivantes résument les principales exigences contractuelles en matière de gestion des salaires et du temps pour les actions extérieures financées par l'UE et gérées au travers de contrats de subvention, de contrats de services et de devis-programmes.

#### • Contrats de subvention



Les conditions générales des contrats de subvention:

- ▶ définissent les coûts salariaux éligibles comme «les coûts du personnel affecté à l'action, correspondant aux salaires bruts réels incluant les charges sociales et les autres coûts entrant dans la rémunération». Ces coûts ne doivent pas excéder ceux normalement supportés par le bénéficiaire ou ses partenaires (article 14, paragraphe 2);
- ▶ précisent que les pièces justificatives à fournir sont les registres du personnel et des salaires tels que contrats, fiches de salaire et feuilles de présence, avec une ventilation en salaire brut, charges sociales, assurances et salaire net (article 16, paragraphe 3).

MODULE 5

GESTION

DES SALAIRES

ET DU TEMPS



### EXIGENCES CONTRACTUELLES MINIMALES (suite)

#### • Contrats de services





Les conditions générales des contrats de services comprennent de nombreuses règles en matière de gestion du personnel. Les principales sont résumées ci-dessous.

- ▶ En ce qui concerne les contrats de services à prix unitaires, le contractant doit tenir des feuilles de présence enregistrant les jours ou heures ouvré(e)s par son personnel. Les feuilles de présence doivent être approuvées par le gestionnaire du projet ou par toute personne habilitée par le pouvoir adjudicateur sur une base mensuelle (article 24, paragraphe 2).
- ▶ Le contractant doit indiquer au pouvoir adjudicateur toutes les catégories de personnel, autres que les experts principaux nommés dans le contrat, auxquelles il entend avoir recours pour exécuter les tâches (article 16, paragraphe 1er).
- ▶ Le contractant n'apporte aucun changement à la composition convenue de son personnel sans l'approbation écrite préalable du pouvoir adjudicateur (article 17).
- ▶ Les jours et les heures de travail du personnel du contractant doivent répondre à la législation, à la réglementation et aux coutumes du pays bénéficiaire et aux exigences liées aux prestations (article 21).
- ▶ Pour un contrat à prix unitaires, ceux-ci sont réputés tenir compte du congé annuel du personnel. En conséquence, les jours de congés annuels ne sont pas considérés comme des jours ouvrés (article 22).
- ▶ Le contractant doit respecter les normes fondamentales en matière de travail, convenues au plan international, de l'Organisation internationale du travail (OIT), notamment les conventions sur la liberté syndicale et la négociation collective, sur l'élimination du travail forcé et obligatoire, sur l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et sur l'abolition du travail des enfants (article 8, paragraphe 2).
- ▶ Les fonctionnaires et autres agents de l'administration publique du pays bénéficiaire ne peuvent être recrutés comme experts pour des contrats exécutés dans le pays bénéficiaire, à moins que le pouvoir adjudicateur n'ait préalablement donné son accord (article 9, paragraphe 5).



### EXIGENCES CONTRACTUELLES MINIMALES (suite)

- Devis-programmes  Le guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes, sous la rubrique «Gestion du personnel», section 4.1.9, définit les exigences suivantes:
  - ▶ Les règles de gestion des diverses catégories de personnel doivent être précisées dans les modalités administratives de mise en œuvre du devis-programme. Elles doivent comprendre les procédures d'engagement du personnel, la réglementation nationale en vigueur, le type de contrat utilisé et les droits sociaux qui en découlent.
  - ▶ Pour le personnel d'encadrement, la procédure de recrutement ainsi que les éléments constitutifs de la rémunération doivent être préalablement approuvés par le chef de la délégation européenne.
  - ▶ Dans le cas de recrutement de personnel contractuel, des termes de référence et contrats doivent être établis. Ces contrats sont, en principe, à durée déterminée et alignés sur la durée du devis-programme. La liste du personnel, les barèmes salariaux et le barème des indemnités complémentaires doivent être annexés au devis-programme.
  - ▶ Le régisseur et le comptable doivent tenir à jour un registre du personnel et un journal des paies avec des tableaux mensuels indiquant le détail des dépenses en personnel. Ils doivent par ailleurs établir annuellement une liste du personnel par fonction et par nom, mentionnant les salaires et les contributions connexes.
  
- Autres types de contrat  Si l'action est financée au travers d'un autre type de contrat, le bénéficiaire est invité à se reporter aux clauses de celui-ci.



### PROBLÈMES ÉVENTUELS ET MESURES DE CONTRÔLE CLÉS

#### Problèmes éventuels

- Il peut être impossible de démontrer le temps passé par le personnel sur le projet.

- Les heures mentionnées par le personnel sur les feuilles de présence peuvent ne pas être fiables.

- Pour les contrats de services, le consultant peut affecter du personnel au projet sans en informer l'Administration contractante.

- Les coûts salariaux réels peuvent ne pas être déterminés correctement, ou le montant peut ne pas être pris en charge.

- La réglementation sociale et/ou le droit du travail national en vigueur peuvent ne pas être respectés.

- Des indemnités (journalières ou autres) indues peuvent être versées au personnel et facturées au projet.

#### Mesures de contrôle clés

- Établissez un système en vue de consigner et de contrôler les heures prestées par le personnel. Faites contrôler les feuilles de présence de tout le personnel par une personne responsable.
- Conservez en outre toute la documentation relative aux déplacements et les cartes d'embarquement du personnel expatrié travaillant dans les pays bénéficiaires, mentionnant les dates d'arrivée et de départ en relation avec le projet.

- Assurez-vous que les feuilles de présence sont vérifiées par une personne responsable participant au projet (p. ex. le chef d'équipe ou le chef de l'unité d'appui au projet).

- Informez l'Administration contractante de la désignation de tout nouveau membre de l'équipe de projet avant que celui-ci n'entre en fonction.

- Tenez les registres du personnel et des salaires conformément à la législation nationale en vigueur. Établissez des fiches de salaire par personne et un relevé global.
- Veillez à ce que les barèmes salariaux soient conformes à ceux du marché.

- Envisagez de faire appel à un organisme spécialisé.

- Vérifiez que toute indemnité réglée au personnel est justifiée.



### CONSEILS DE BASE

#### Message-clé:

envisagez d'utiliser des feuilles de présence même si le contrat ne l'exige pas.

Un système efficace de saisie du temps travaillé peut contribuer à atteindre plusieurs objectifs importants:

- ▶ l'imputation des frais de personnel au projet en fonction des heures réellement prestées;
- ▶ l'imputation correcte à la bonne activité de projet;
- ▶ la vérification de la présence effective du personnel;
- ▶ la documentation du travail effectué par le personnel dans le cadre du projet.

Les bénéficiaires sont encouragés à mettre en place un système pour gérer le temps de travail du personnel, même si le contrat ne l'exige pas.

Les exigences en matière de saisie du temps de travail peuvent être plus ou moins strictes en fonction des objectifs.

Ainsi, si le personnel mène plusieurs projets de front, un système plus strict que s'il est appelé à se consacrer à un seul projet peut être nécessaire.

La page suivante présente des mesures de base qui peuvent être prises pour rendre le système de saisie du temps travaillé plus strict.



### CONSEILS DE BASE (suite)

#### Message-clé:

réfléchissez à ce qui fait un bon système de saisie du temps.

Parmi les mesures de nature à renforcer l'efficacité des systèmes de saisie du temps, citons:

- ▶ Préparation par le personnel lui-même: veillez à ce que les feuilles de présence soient remplies par les personnes qui ont effectué le travail. Demandez-leur de signer leurs propres relevés afin qu'elles en assument la responsabilité.
- ▶ Préparation sans délai: demandez au personnel du projet de rentrer ses feuilles de présence un jour ou deux au plus après la fin de la période concernée. Pour l'y encourager, surveillez le respect de ce délai.
- ▶ Périodicité: veillez à ce que la période couverte par les feuilles de présence soit suffisamment courte (une semaine, deux semaines ou, au plus, un mois).
- ▶ Intégrité des données: une fois les feuilles de présence remplies et approuvées, l'employé ne doit plus pouvoir le modifier.
- ▶ Format standardisé: créez un format de feuille de présence standard, que doivent respecter tous les agents. Ceci sera de nature à favoriser la discipline.

- ▶ Contrôle et approbation: faites contrôler et approuver les feuilles de présence des agents par leur supérieur direct (p. ex. le chef d'équipe, dans le cas d'un contrat de services).

Si l'objectif des feuilles de présence consiste à lutter contre l'absentéisme, envisagez de demander au personnel de rentrer ses feuilles de présence auprès de son supérieur sur une base quotidienne (sans quoi son contrôle sera peut-être moins efficace).

- ▶ Rapprochement avec le total des heures prestées: si le personnel travaille sur plusieurs projets de front, veillez à conserver un aperçu du temps consacré par chaque personne aux différents projets. La somme de ces heures doit correspondre aux heures totales prestées. Cette pratique devrait vous permettre de vous assurer que les mêmes heures ne sont pas comptabilisées deux fois.
- ▶ Utilisation d'un logiciel de saisie du temps: (surtout pertinent pour les contrats de service). Si le bénéficiaire possède déjà son propre système interne de saisie des temps, celui-ci devrait garantir que les feuilles de présence soumises à l'Administration contractante pour le projet sont cohérentes avec ce système.





### CONSEILS DE BASE (suite)

#### Message-clé:

assurez-vous que le personnel actif sur le projet a été approuvé.

Si certains agents sont cités nommément dans le budget ou dans la proposition de projet, veillez à toujours obtenir l'approbation écrite de l'Administration contractante avant d'apporter des modifications à la composition de l'équipe.

Le budget et la proposition de projet font partie intégrante de l'accord contractuel conclu entre le bénéficiaire et l'Administration contractante. Toute modification apportée aux clauses du contrat requiert un avenant.

Les bénéficiaires ne doivent en aucun cas remplacer un membre de l'équipe accepté par l'Administration contractante sans l'autorisation écrite préalable de celle-ci.

Pour les contrats de services, l'Administration contractante doit être informée par écrit de l'arrivée de tout expert secondaire non cité nommément dans le contrat.

#### Message-clé:

veillez à ce que le personnel du projet travaille au cours de la période contractuelle.

Les contrats portant sur des actions extérieures financées par l'UE mentionnent généralement la période pendant laquelle les actions peuvent être réalisées.

Les coûts de personnel liés à des tâches effectuées en dehors de cette période sont inéligibles.

Les bénéficiaires doivent informer le personnel des dates de début et de fin de la période de mise en œuvre du projet, seule période où il peut travailler à celui-ci.



### CONSEILS DE BASE (suite)

#### Message-clé:

assurez-vous de bien respecter la législation sociale et fiscale.

Les bénéficiaires ne doivent en aucun cas «contourner» les cotisations sociales ni les impôts sur le revenu en vue de réduire les coûts du projet. De même, le personnel de projet ne peut être autorisé à éluder ces contributions pour bénéficier d'un salaire net plus élevé.

À défaut, le bénéficiaire ou son personnel s'expose à des sanctions de la part des autorités nationales.

Cela constituerait aussi un risque inacceptable pour la réputation des projets financés par l'UE dans le pays.

Conservez une documentation suffisante afin de démontrer que vous vous êtes conformé aux législations sociale et fiscale en vigueur.

Exemples:

- ▶ contrats de travail correctement établis;
- ▶ fiches de paie montrant que les salaires brut et net correspondent pour chaque personne et pour l'entité dans son ensemble;
- ▶ copies des déclarations fiscales, si la législation nationale l'exige;
- ▶ déclarations rentrées auprès des autorités nationales concernant les cotisations sociales et les impôts sur le revenu, rapprochées avec la comptabilité des salaires, et preuve de paiement aux autorités;
- ▶ le cas échéant, preuve de paiement par les membres du projet eux-mêmes s'ils sont responsables, en vertu de la réglementation nationale, du règlement des cotisations sociales et des impôts sur le revenu (envisagez de demander au personnel de fournir une telle preuve).
- ▶ La législation sociale de certains pays pouvant se révéler complexe, à moins de disposer d'un comptable familier des règles en vigueur, il peut être préférable de faire appel à un organisme spécialisé.



### CONSEILS DE BASE (suite)

#### Message-clé:

appliquez toujours de bonnes pratiques en matière d'indemnités.

Ne perdez pas de vue que l'objectif, lorsque l'on paie des indemnités au personnel de projet ou à d'autres agents, est de couvrir leurs dépenses.

Le versement d'indemnités sans commune mesure avec un remboursement raisonnable peut causer divers problèmes. Exemples:

- ▶ Des indemnités de formation excessives peuvent attirer des participants sans motivation, qui viennent uniquement pour toucher les indemnités et pas pour suivre la formation.
- ▶ De même, des indemnités de mission excessives peuvent encourager le personnel de projet à organiser des missions inutiles, qui ne sont pas dans l'intérêt du projet.

Les bénéficiaires peuvent envisager les solutions suivantes:

- ▶ Indemnités de formation: fixez les indemnités à un niveau compatible avec le remboursement raisonnable des frais encourus. Documentez la base de calcul des indemnités. Évitez de verser des «honoraires» ou une «rémunération» pour la participation à des cours.
- ▶ Tenez des listes de présence. Demandez aux participants de fournir un feed-back sur les cours suivis.
- ▶ Indemnités de mission (per diems): n'oubliez pas que les montants publiés par la CE correspondent à un maximum. Les bénéficiaires ont toujours la possibilité de verser des indemnités moins élevées, p. ex. lorsque la mission a lieu dans une région du pays où la vie est moins chère ou si les frais réels sont moindres.
- ▶ Conservez la documentation attestant que la mission a bien eu lieu (ordres de mission, rapports, cartes d'embarquement dans le cas de missions internationales, copies des factures d'hôtel mentionnant les dates d'arrivée et de départ, etc.).



### CONSEILS DE BASE (suite)

#### Message-clé:

Évitez toujours les accords ambigus ou peu clairs!

Les accords ambigus sont une source de risques potentielle. Il est conseillé aux bénéficiaires d'examiner d'un œil critique leurs accords de rémunération, afin de s'assurer qu'ils sont tout à fait transparents.

Exemples d'accords potentiellement dangereux:

**Donations du personnel:** dans les projets à vocation humanitaire ou sociale, il arrive que certains membres de l'équipe de projet souhaitent faire don d'une partie de leur salaire au projet.

Quoique ces dons soient faits avec les meilleures intentions du monde, ils peuvent, du point de vue de la gestion financière, poser les problèmes suivants:

- ▶ Dans le cas de contrats en régie, le don peut réduire les frais de personnel du projet, restreignant ainsi les coûts éligibles d'un montant équivalent.
- ▶ Si le don s'effectue au moyen d'une déduction sur salaire, il risque, plus tard, d'être très difficile de prouver que cet accord n'avait pas pour but de gonfler artificiellement les coûts du projet.

Il convient dès lors d'être très prudent avec ce type de transaction. Il est conseillé aux bénéficiaires désireux de permettre de tels dons d'en informer préalablement l'Administration contractante.

**Salaires complémentaires:** dans certains projets, des salaires complémentaires (prestations extralégales) doivent être versés, p. ex. au personnel détaché par les autorités nationales, pour motiver les agents à collaborer à un projet financé par l'UE.

Ceux-ci peuvent, toutefois, susciter des critiques d'autres acteurs nationaux, avec un risque que le projet ait mauvaise presse. Si les prestations extralégales sont financées par des déductions du salaire d'autres agents, il existe en outre un risque d'irrégularités et de conflits sociaux.

Si le projet offre des prestations extralégales, les bénéficiaires doivent s'assurer que le montant, les critères d'attribution et les modes de financement de celles-ci sont tout à fait transparents. Il leur est conseillé d'obtenir l'appui de la Délégation de l'Union européenne avant de conclure ce type d'accord.



### PROBLÈME SPÉCIFIQUE: DROIT À UNE INDEMNITÉ COMPENSATRICE POUR CONGÉS NON PRIS

Pour les contrats de subvention et devis-programmes, les conditions de la plupart des contrats suivent ces principes:

- ▶ **base effective:** l'Administration contractante rembourse le coût salarial réel du salarié, soit son salaire brut majoré des cotisations sociales et assurances.
- ▶ **principes comptables généralement admis:** les registres comptables du projet doivent être tenus conformément aux principes comptables généralement admis dans le pays du bénéficiaire.

La plupart des pays appliquant le principe de la comptabilité d'exercice, c'est cette méthode que le bénéficiaire devra le plus souvent suivre.

Des exemples de comptabilité d'exercice relatifs aux indemnités compensatrices pour congés non pris sont fournis dans l'encadré de droite.

#### EXEMPLES

- ▶ Un employé du projet a droit, conformément à la législation en vigueur, à 30 jours de congés payés par année ouvrée. La période de projet est de 10 mois, et l'employé prend ses 30 jours de congé pendant celle-ci.  
En vertu du principe de la comptabilité d'exercice, la part du coût salarial des congés échue au projet correspond à  $30 \text{ jours} \times 10/12$ , soit 25 jours de rémunération (et non les 30 jours pris au cours de la période de projet).
- ▶ En revanche, si le même employé ne prend pas ses congés pendant le projet mais préfère les prendre après la fin du projet, la part du coût salarial des congés échue au projet correspond toujours à 25 jours de rémunération (et non zéro).



### OUTILS ET MODÈLES

Les outils suivants peuvent être téléchargés depuis le site web d'EuropeAid, à l'adresse:

[http://ec.europa.eu/europeaid/financial\\_management\\_toolkit/](http://ec.europa.eu/europeaid/financial_management_toolkit/)

**MGF - MODULE 5 - MODÈLES «RELEVÉS DES HEURES DE TRAVAIL»**

(2 modèles sont fournis)

**MGF - MODULE 5 - MODÈLES «FEUILLES DE PRÉSENCE»**

(2 modèles sont fournis)

Ces modèles sont fournis à titre indicatif et constituent des exemples non contraignants que les bénéficiaires peuvent adapter en fonction de leurs besoins.