

H. E. M.

**Institut des Hautes Etudes de
Management**

**Audit de paie de
personnel**

Année Universitaire : 2010-2011

Sommaire

<i>Audit de paie de personnel</i>

1- L'audit de conformité

2- L'audit d'efficacité

3- L'audit stratégique

4- L'analyse des comptes

5- Tableau récapitulatif

Remerciements

« En prélude à ce travail, nous adressons nos vifs remerciements à notre professeur M.Oujenha pour sa patience, son assistance, son suivi, ses explications importantes et son écoute tout au long du semestre. »

***E**n* introduction, ce travail expliquera d'une manière générale les apports de l'audit à une entité donnée. Ensuite, on aura droit à un petit organigramme présentant le processus de paie. En effet, ce travail mettra en évidence les différentes composantes de l'audit de paie de personnel, à savoir l'audit de conformité dans une première partie, l'audit d'efficacité par la suite, l'audit stratégique en troisième partie et enfin il serait important d'explicitier l'audit ou l'analyse des comptes.

De prime abord, L'audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'[organisation](#), la procédure, ou une opération quelconque de l'[entité](#).

L'audit est surtout un outil d'amélioration continue car il permet de faire le point sur l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et/ou non-conformes (suivant les référentiels d'audit). Cela, afin de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

Les auditeurs peuvent consulter la norme [ISO](#) 19011 qui traite dans son intégralité de la technique de l'audit et des compétences requises de l'auditeur.

1- L'audit de conformité

- **Définition**

L'audit de conformité permet d'apprécier la conformité des pratiques de l'entreprise aux règles applicables internes ou externes, légales ou conventionnelles- et de porter un jugement sur la qualité des informations et des processus.

- **Objectifs**

- a. Garantir la qualité de l'information :
- b. Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles
- c. Assurer l'application des accords d'entreprise et des procédures internes

- **Garantir la qualité de l'information**

La confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives, celles qui ont un caractère prévisionnel 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.

- **Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles**

L'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

- **Assurer l'application des accords d'entreprise et des procédures internes**

Il est essentiel de disposer en permanence d'un guide rassemblant l'ensemble des règles portant sur chaque composante de la rémunération, et d'en contrôler le respect.

- **Démarche**

- △ Il effectue l'inventaire des règles externes et internes ;
- △ Il délimite le cadre de ses investigations et procède aux travaux de vérification ;
- △ Il rédige son rapport et ses recommandations

- **Principales missions**

- △ la fixation du salaire
- △ les négociations salariales ;
- △ l'égalité professionnelle ;
- △ les avantages sociaux ;
- △ les primes spécifiques ;
- △ le paiement des salaires ;
- △ l'intéressement, la participation et l'actionnariat ;
- △ les sécurités et la qualité du contrôle interne.

- **Objectifs du contrôle interne**

- △ S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes entre service de la paie et service du personnel ;
- △ 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 du;
- △ S'assurer de l'exactitude des calculs ;
- △ S'assurer que les niveaux de rémunérations ont été approuvés ;
- △ S'assurer que le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes.

2- Audit d'efficacité

Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?

Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

- **Les niveaux de contrôle**

L'audit d'efficacité s'exerce par un contrôle à cinq niveaux:

- △ La cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération
- △ La cohérence des pratiques en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale
- △ La cohérence interne des procédures de gestion et d'administration des rémunérations
- △ La pertinence des procédures
- △ l'efficacité des procédures

- **Domaines**

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

- △ l'audit des qualifications et des classifications
- △ l'audit de l'individualisation des rémunérations;
- △ l'audit du salaire indirect;
- △ l'audit des rémunérations effectives;
- △ l'audit de l'intéressement;
- △ l'audit de la rémunération des commerciaux.

- **La qualification et classification**

- △ **La classification des emplois en vigueur**

Vérifier l'existence et la précision des grilles de classification à l'intérieur de chaque fonction. Il vérifie que les fiches de postes et les fiches de paie correspondent aux classifications.

Identifier les difficultés d'application de la grille

△ Les mécanismes de révision de la grille

Vérifier si les difficultés d'application de la grille sont suivies ? Par qui ? Quand?
 L'actualisation de la grille est-elle régulière ? Qui se charge de cette actualisation ?
 Démarche ? Moyens ? Périodicité des réexamens ? Choix des postes à examiner?

Audit de l'individualisation des rémunérations

Points à examiner	Quelques questions à poser
D'où vient l'individualisation?	<p><i>Quels sont les documents qui présentent les objectifs de l'entreprise sur ce point ?</i></p> <p><i>À quelle époque le principe de l'individualisation a-t-il été adopté ?</i></p> <p><i>Pour quelles raisons?</i></p> <p><i>Quelles ont été les réactions (syndicats, encadrement, personnel) ?</i></p> <p><i>Quelles sont les instructions relatives aux augmentations individuelles ?</i></p> <p><i>Toutes les catégories sont-elles concernées ?</i></p>
Les modalités	<p><i>Quelles sont les règles de répartition de l'enveloppe « augmentations individuelles » ?</i></p> <p><i>A quel niveau est répartie l' « enveloppe »?</i></p> <p><i>Qui prend les décisions?</i></p> <p><i>Des procédures dévaluation des performances existent-elles ?</i></p> <p><i>Fonctionnent-elles convenablement ?</i></p>

<u>Points à examiner</u>	<u>Quelques questions à poser</u>
Les résultats	<p><i>Quel a été le poids réel des augmentations individuelles ces dernières années?</i></p> <p><i>Combien de personnes ont-elles été augmentées ?</i></p> <p><i>Taux moyen des augmentations ?</i></p> <p><i>Taux minimal ? Taux maximal ? (Mêmes questions pour les différentes catégories.)</i></p> <p><i>Existe-t-il des agents augmentés plusieurs années de suite ?</i></p> <p><i>Existe-t-il des agents qui n'ont pas fait l'objet de mesures individuelles depuis longtemps?</i></p> <p><i>Et pourquoi?</i></p>
Les incidences sur la productivité et le climat social	<p><i>Des mesures de l'impact des augmentations individuelles ont-elles été faites ?</i></p> <p><i>Par qui ?</i></p> <p><i>Sous quelle forme?</i></p> <p><i>L'incidence sur la productivité est-elle cernée ? L'incidence sur le climat social?</i></p>

3- L'audit stratégique

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation.

- Les politiques de rémunération sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie sociale ?

- La traduction des grands choix de la politique de rémunération en plans et en programmes est-elle réalisée ?

- **Les missions confiées à l'auditeur concernent :**

- △ L'identification des politiques, des programmes et des pratiques en matière de rémunération;
- △ L'audit de l'image interne et de la prise en compte des aspirations des salariés ;
- △ L'audit de la maîtrise de la masse salariale ;
- △ L'audit de la structure de la masse salariale ;
- △ L'audit de l'équité ;
- △ L'audit de la reconnaissance.

- **Évaluer les politiques de rémunération**

- △ Qui a pris l'initiative de la réflexion, pour quelles raisons; quand et comment la direction générale a été saisie ;
- △ Qui a eu la responsabilité des travaux préparatoires avec quels moyens ;
- △ Qui a été associé à la réflexion stratégique, comment ;
- △ Quelles ont été les étapes de la formation des choix ;
- △ Qui a rédigé les documents portant sur la politique adoptée, qui les a présentés, qui a décidé de les diffuser ;
- △ Quel poids est accordé aux recommandations de la profession et du gouvernement.
- △ Cohérence des composantes de la politique
- △ Cohérence avec les politiques ressources humaines
 - Cohérence : politique emploi, politique de rémunération

- Cohérence : aménagement des temps/rémunération
- Cohérence : sécurité -rémunération.
- **Audit de la structure salariale**

« Ensemble des plages de salaires dont la progression tient compte des écarts de rémunération entre des postes de niveaux différents et dont l'étendue ou la dispersion dans chaque classe permet de tenir compte des différences individuelles de performance par des augmentations au mérite ».

« **Pierre Candau** »

- △ Audit de la structure salariale par rapport au Marché du travail ;
- △ Audit de la structure salariale par rapport aux exigences d'équité interne ;
- △ Audit de la structure salariale par rapport aux évolutions de carrière

4- Analyse des comptes

- **L'analyse se fait au niveau du**

- △ Bilan: s'assurer que les comptes de tiers inscrits au bilan et provenant des transactions avec le personnel sont correctement évalués et bien classés.
- △ Compte de résultats: s'assurer que les charges et produits inscrits et ayant pour origine les droits et les obligations de l'entreprise vis-à-vis de son personnel, résultent uniquement des transactions réalisées dans l'exercice comptable considéré.
 - **Les contrôles types**
- △ Contrôles généraux
- △ Contrôle au niveau des comptes relatifs aux charges du personnel
 - Rémunérations dues
 - Dirigeants et administrateurs
 - Dépôts
 - Provisions pour congés à payer
 - Oppositions
 - Avantages en nature
 - Avances et acomptes

5- Tableau récapitulatif

Pour conclure, nous avons jugé nécessaire de présenter quelques éléments nécessaires pour s'assurer de la fiabilité en matière de paie de personnel, le tableau ci-présent a aussi pour

objectif d'exposer les risques causés par la non maîtrise des éléments relatifs à la paie ainsi que les pratiques qui doivent effectivement être adoptées :

Critère de maîtrise de l'activité	Risques et contre-performances	Pratiques d'organisation communément adoptées
<ul style="list-style-type: none"> • Être sûr de la régularité des bulletins de paie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'engagement de la société vis-à-vis des salariés par des personnes non autorisées. • Risque de rémunération injustifiée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une procédure de contrôle de présence du personnel et de saisie des temps • Bulletin de paie édité informatiquement à partir du fichier de personnel • Suivi, autorisation des éléments exceptionnels (primes, heures supplémentaires) • Existence et exploitation d'états d'anomalies. • Connaissance de la législation
<ul style="list-style-type: none"> • Être sûr du correct paiement des rémunérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de virement ou de paiement pour des montants erronés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de rapprochement des bulletins de paie et des virements. • Compte bancaire spécifique et rapprochement spécifique. • Respect des dates de virements. • Contrôle des paiements hors virements.

<ul style="list-style-type: none"> • Etre sûr du bon enregistrement comptable de la paie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité générale erronée. • Risque de non respect de la règle de séparation des exercices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des imputations comptables. • Procédure de transmission des données paie/comptabilité. • Existence d'un rapprochement Déclaration Annuelle Des Salaires/Comptabilité, formalisé et supervisé. • Existence d'une procédure de calcul du « solde tout compte » lors d'un départ ou d'un transfert • Etablissement à bonne date des déclarations de charges sociales. • Rapidité d'enregistrement.
<ul style="list-style-type: none"> • Etre sûr de l'autorisation et du suivi des acomptes, avances et prêts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement de la société vis-à-vis des salariés par des personnes non autorisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des personnes autorisées à octroyer des avances, acomptes et prêts. • Document formalisant l'engagement du salarié (prêts) • Existence d'un échéancier de prêts et contrôle de remboursements. • Support pour l'octroi des acomptes et avances (signé par le salarié) • Transmission systématique des informations à la comptabilité.
<ul style="list-style-type: none"> • Etre sûr de la protection des informations relatives à la paie 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de confidentialité des informations de paie. • Falsification des données de paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de codes d'accès au fichier du personnel et au système d'établissement de la paie. • Conservation des informations confidentielles dans un lieu sûr. • Classement des documents répondant aux besoins des utilisateurs.

<ul style="list-style-type: none">• Etre sûr que les rémunérations sont correctement provisionnées en fin d'exercice.	<ul style="list-style-type: none">• Redressement fiscal en cas de sur-évaluation des provisions déductibles.• Non respect des principes comptables d'image fidèle et d'indépendance des exercices	<ul style="list-style-type: none">• Existence d'une procédure de provision.• Diffusion à l'ensemble des sites• Commentaires des commissaires aux comptes sur l'exercice précédent.
---	--	--