

SOMMAIRE

INTRODUCTION :

Chapitre 1 : Généralités sur le cycle paie-personnel.

- 1) Description de la fonction paie-personnel
- 2) L'audit paie-personnel

Chapitre 2 : l'audit comptable de la fonction personnel

- 1) L'analyse des frais de personnel
- 2) Tableau de bord de gestion de personnel

Chapitre 3 : l'audit opérationnel de la fonction personnel

- 3) Procédures d'embauches, de mutation et de départ
- 4) Définition des postes et des responsabilités dans l'entreprise
- 5) Les conditions de travail dans l'entreprise
- 6) Formation de personnel

Conclusion

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.

L'intérêt de ce sujet est donc de présenter la fonction paie et personnel ainsi que de permettre de comprendre et analyser les risques humains pouvant influencer la performance de l'entreprise. Nous tenterons d'élucider la démarche de l'audit dans ce domaine (paie et personnel) tout en identifiant les principaux risques inhérents pouvant l'affecter. Et enfin, nous finirons par dresser une liste plus ou moins exhaustive sur les recommandations nécessaires et indispensables à la bonne gestion et maîtrise de la fonction paie-personnel.

Chapitre 1 : Généralités sur le cycle paie-personnel

1) LA FONCTION PAIE ET PERSONNEL :

La paie est une fonction extrêmement complexe en raison de la diversité des éléments qui la composent (regroupés en rubriques de paie) et de la multiplicité des opérations à réaliser pour la mettre en œuvre.

Elle est un outil essentiel de gestion, et dans ce sens, elle doit répondre et respecter des règles de conformité et d'efficacité.

2) AUDIT PAIE ET PERSONNEL :

L'audit paie et personnel est un moyen de détecter et de maîtriser les problèmes et risques éventuels (erreurs, fraudes, coûts supplémentaires, dysfonctionnement, etc.) liés à une dérive dans la fonction paie et dans la gestion des ressources humaines.

L'audit de la paie comprend :

-l'audit des politiques salariales

-l'audit de la masse salariale

-l'audit de la structure salariale

Toute mission d'audit impose une enquête préliminaire pour se familiariser avec l'entreprise et le problème à traiter.

Cette phase de pré-enquête suppose le rassemblement d'informations contenues dans divers documents :

Organigrammes, bilan social, reporting et tableaux de bord sociaux du service paie et de la fonction RH.

Cette enquête permet d'adopter un programme de travail adapté en sélectionnant les points significatifs sur lesquels sera centrée la mission.

Chapitre 2 : L'audit comptable de la fonction personnel :

Toute mission d'audit interne commence nécessairement par la vérification de la qualité des informations de gestion. Comme l'auditeur externe, l'auditeur interne examinera donc au premier chef les enregistrements de la comptabilité générale et les procédures de contrôle interne dans ce domaine.

L'harmonisation des travaux entre auditeurs externes et internes peut comprendre, pour ce dernier, par exemple, le contrôle des salaires d'un mois déterminé dans usine l'auditeur externe se réservant alors l'examen salaires du siège.

Le programme de travail peut incorporer les phases suivantes :

- Examen des présences des membres du personnel (cartons de pointage, feuilles de présence, visites sur place) ;

- Justification des taux de rémunération (conventions collectives, contrats et avenants, avantage divers) ;
- Contrôle du règlement effectif des salaires sous forme d'espèces, chèque ou virement ;
- Respect des prescriptions légales : cotisations aux organismes sociaux, congés payés, déclaration diverses.
- L'essentiel du travail de l'auditeur interne porta néanmoins sur des informations spécifiques à la gestion.

I- **Analyse des frais de personnel :**

Les frais de personnel entrent souvent dans le coût des produits fabriqués et font l'objet d'imputation en comptabilité analytique, soit comme partie des frais directs, soit comme partie des frais indirects. Par ailleurs, dans un autre secteur d'activité économique, ils représentent la part la plus importante des coûts dans les prestations de services.

Trois problèmes essentiels se posent à l'auditeur interne dans son examen de la validité des analyses effectuées :

a) **Quels sont les frais de personnel incorporés au coût de revient des produits ou services ?**

En respectant la doctrine du « coût complet », l'intégration des frais doit être retenue, y compris par exemple les appointements de la direction. En matière de « coût direct » par contre, seuls les frais de personnel de production seraient pris en compte. Quelque principe essentiel guide l'auditeur interne dans son jugement, quelle que soit la méthode adoptée :

- En matière de valorisation des stocks de produit finis, on ne considère que les coûts normaux de production et, par conséquent sont exclus les frais généraux administratifs et les frais de commercialisation (et donc les frais de personnel correspondants) ainsi que la quote-part des coûts due à une éventuelle sous-activité ;
- Du point de vue commercial, la détermination des prix et du calcul des marges le calcul d'un coût aussi complet que possible, étant entendu que la

répartition des frais de direction entre les divers produits est nécessairement arbitraire ;

- La répartition des couts par centre de responsabilité repose sur l'étude du caractère contrôlable des couts aux divers niveaux hiérarchiques.

L'essentiel du travail de l'auditeur interne consistera donc à s'assurer que les frais de personnel sont incorporés dans les divers couts de revient, conformément à la finalité de ces derniers.

En tout état de cause, la comptabilité analytique devra permettre une analyse assez détaillée des rémunérations et charges annexes ;

- b) **Pour les frais de personnel incorporés aux couts de revient, quels élément de couts considérera-t-on ?**

L'intégralité des comptes « frais de personnel » sera retenue, y compris les charges sociales, les congés payés, les indemnités et avantages en nature. Il faudra y ajouter les comptes comprenant par exemple la taxe d'apprentissage, la formation professionnelle et les autres impôts, taxes et versements assimilés assis sur les rémunérations.

L'auditeur interne vérifie que l'ensemble des couts se rattachant à la rémunération du personnel entre effectivement dans cette rubrique en comptabilité analytique ;

- c) **Pour l'imputation des frais de personnel dans une section de la comptabilité analytique, quelle doit être la répartition entre couts « directs » et « indirects » ?**

Les frais de personnel « directs » sont ceux qui varient en fonction de l'activité de la section, celle-ci étant mesurée en terme « d'unité d'œuvre ». Les frais « indirects » sont fixes-ou plus exactement indépendants de l'unité d'œuvre. Cette répartition se fait grâce à un calcul de corrélation entre l'unité d'œuvre et les divers couts de la section. L'auditeur interne teste ce calcul en utilisant les données récentes (par exemple, les 12 derniers mois de l'année écoulée). Cette étude, réalisée à propos des frais de personnel, peut le

conduire à un proposer une nouvelle unité d'oeuvre pour certaines sections.

L'étude de ces trois problèmes permet à l'auditeur interne de signaler aux utilisateurs des coûts de revient les erreurs que ceux-ci peuvent contenir.

Encore faut-il vérifier l'exactitude des prévisions réalisées en matière de frais de personnel.

L'auditeur interne peut être amené à apprécier la qualité de ces prévisions avant qu'elles soient rendues officielles, avant donc leur intégration dans le plan annuel d'ensemble soumis au comité de direction. Deux contraintes particulières existent en matière de prévision :

- S'il est juste que les besoins en personnel dépendent du niveau d'activité, il est tout aussi important de souligner que le nombre et la qualité du personnel sont un facteur d'accroissement de l'activité. L'auditeur interne devra donc, ici plus ailleurs, s'assurer que l'accord sur les prévisions est réalisé à tous les niveaux d'encadrement : de la direction au contremaître, et ce dans tous les domaines de l'entreprise ;
- La valeur des rémunérations dépend de la politique de l'entreprise, mais aussi d'un certain nombre de facteurs extérieurs-revendications salariales, évolution des indices de conséquence.

Ceci précis l'auditeur interne pourra contrôler la démarche logique des prévisions et en surveiller la réalisation d'après le plan suivant :

- 1) **Evaluation des besoins en personnel d'encadrement et d'exécution dans chaque secteur de l'entreprise.**

L'examen par l'auditeur se portera particulièrement sur les facteurs principaux tels que :

- Taux d'activité prévus à partir de critères propres à chaque domaine - chiffre d'affaires, nombre de produits fabriqués, etc. ;
- Evaluation du nombre de postes correspondants aux niveaux « encadrement » et « exécution » en fonction du ratio en vigueur ;
- Evaluation des départs et absences prévisibles (maladies, maternité, etc.) ;
- Détermination des embauches, des mutations et des promotions.

2) Prévision des frais de personnel.

Ils ne sauraient être extrapolés de façon forfaitaire à partir des charges enregistrées au cours de l'exercice passé. Ils doivent, au contraire, tenir compte du nombre de salariés pour chaque catégorie :

- Des dates d'augmentation prévues par les conventions collectives, accords d'entreprise et la politique de la direction ;
- De tous les frais de gestion du personnel à proprement parler ; embauche, formation, administration de la paie et du service de personnel.

3) Contrôle des prévisions et des réalisations.

En cours d'année, la comparaison des prévisions et des coûts réels permet à l'auditeur de détecter les anomalies. Ce travail doit être mené en liaison étroite avec le responsable du système de contrôle de gestion et porte surtout sur les aspects suivants :

- Départs non prévus ;
- Embouches non autorisées ;
- Fraude en matière de paye ;
- Frais annexes anormaux, etc.

L'analyse doit être poussée assez loin pour révéler les écarts tant au niveau des effectifs que des rémunérations et discuter les compensations possibles.

L'outil essentiel que constituent les prévisions de personnel est complété par la qualité de la gestion du personnel.

II- Tableau de bord de gestion du personnel :

La direction du personnel et tout cadre exerçant sur une équipe a besoin d'une information significative en ce qui concerne le personnel. La structure de l'information varie selon l'étendue des responsabilités de l'individu, néanmoins il est conçu généralement dans le format d'un tableau de bord pour permettre à l'utilisateur d'en tirer la synthèse.

Les éléments suivants - tirés de politiques et techniques de direction du personnel par Jean DIVERREZ - sont représentatifs du contenu possible du tableau de bord, mais ils ne sont ni exhaustifs ni exclusifs. Toutefois, il est souhaitable que les éléments qui y figurent soient sélectionnés pour l'apport bilan social.

Le contrôle des mesures de performances en matière de gestion de personnel est beaucoup plus délicat, celle-ci s'évaluant en termes subjectifs tels que :

- L'ambiance de travail ;
- La cohésion des équipes ;
- L'intérêt que chacun porte à son service.

On ne saurait trop recommander à l'auditeur interne de n'accepter de telles missions de contrôle que si un minimum de critères objectifs leurs sont fournis.

Dans le cas contraire, les risques de malentendus sont évidents.

Il lui est, par contre, plus aisé d'aborder les problèmes classiques en matière d'audit opérationnel.

Chapitre 3 : L'audit opérationnel de la fonction personnel

La responsabilité de la gestion de personnel repose ; suivant l'importance de l'entreprise et son organisation ; soit sur une seule personne ; soit sur un service central ; soit sur divers responsables locaux du responsable. Il est bien évident que la structure hiérarchique classique assume une partie de cette responsabilité. Les attributions de ces services du personnel sont très variables ; les uns se limitant à l'administration des embauches ; de la paye et des fichiers de personnel ; les autres jouant un rôle dynamique dans la carrière de chacun.

L'auditeur interne apprécie au cours de l'audit opérationnel si les moyens mis en œuvre, tant par la hiérarchie que par les services du personnel, sont propres à assurer « l'adaptation permanente des affectations individuelles aux besoins de l'entreprise et aux possibilités de ceux qui y œuvrent ». Cette étude passe nécessairement par l'examen, des questions suivantes :

- Procédure d'embauche, de mutation, de départ ;
- Définitions des fonctions et des responsabilités dans l'entreprise ;
- Les conditions habituelles de travail ;
- Les actions de formations.

Section 1 : procédure d'embauche, de mutation, et de départ.

Des provisions de personnel, il peut se dégager la nécessité d'un certain nombre d'embouches. La recherche du meilleur candidat pour l'entreprise exige le respect d'une procédure détaillée, qui sera adapté en fonction du poste à pourvoir : la procédure devra être évidemment plus poussée pour la sélection d'un directeur que pour la recherche d'un employé du bureau.

L'auditeur interne étudiera si les étapes suivantes sont bien respectées :

- * Définition du poste et de ses responsabilités ;
- * Profil du candidat idéal : âge, diplôme, expériences professionnelles ;
- * Recherche des candidatures : affichage interne (lieu et durée), petites annonces (dates, journaux, tirages, libellés), contacts directs ;
- * Dépouillement des candidatures d'après une grille préétablie ;
- * Entrevue avec les candidats par le directeur du personnel et le futur chef hiérarchique ; examens psychotechniques (éventuellement réalisés par un cabinet extérieur) ; visite médicale ;
- * Vérification des diplômes et du curriculum vitae ;
- * Décision d'embouche signée par la direction et le service du personnel ;
- * Rédaction d'un contrat répondant aux normes des conventions collectives en vigueur. (ce qui comprend, notamment, les modifications apportées par la loi)

L'auditeur interne appréciera cette procédure en assistant aux différentes phases de l'embauche ou en consultant les dossiers du personnel. Chaque dossier doit contenir une documentation complète, par exemple demande adressée au service du personnel, questionnaire, compte rendu d'entrevue, liasse d'embauche, fiches de circuit, lettre d'engagement, contrat et les divers documents permettant la vérification du curriculum vitae.

En outre, l'examen des dossiers individuel permettra, à l'auditeur d'apprécier le caractère normal des mutations, en

particulier à partir de fiche individuelle de carrière et des rapports (annuels, semestriels, etc.).

Le contrôle des départs se fera de façon analogue, à partir des pièces du dossier : lettre de démission, solde de tous comptes, et tout particulièrement cause du départ : licenciement, mécontentement de la part de l'employé, etc. Ce dernier élément doit trouver sa place dans les statistiques régulières concernant la gestion du personnel.

Section 2 : définitions des postes et des responsabilités dans l'entreprise :

De par sa position centrale, le service du personnel peut susciter et coordonner, en accord éventuellement avec le contrôle de gestion, la définition des diverses fonctions dans l'entreprise. Cette mission essentielle conduit à une clarification des responsabilités et des liaisons de chaque service. L'auditeur interne s'assure de l'existence et de la mise à jour de ces définitions écrites.

Il examine en particulier :

- La clarté des objectifs assignés à chaque unité sur le plan technique, administratif ; humain et social ; les moyens qui sont spécialement mis à sa disposition : matériel, locaux, etc.
- El personnel qui compose le service et la définition du poste de chacun : son étude porte également sur les possibilités de remplacement en cas d'absence de plus ou moins longue durée ;
- Les dépendances hiérarchiques, fonctionnelles et la marge d'initiative de chacun ;
- Les critères de performances choisis, qui doivent porter sur les domaines clés de l'unité.
- Ces définitions de fonction doivent être approuvées par la direction et les chefs de service intéressés.

Section3 : les conditions de travail dans l'entreprise.

L'examen des conditions de travail fait partie de l'audit opérationnel du personnel. Celles-ci sont souvent sources de problèmes dans l'entreprise, et l'auditeur pourra contribuer à leur solution en orientant son étude, entre autres, sur les problèmes de temps de travail, l'implantation des usines et des bureaux ainsi que sur la physiologie du travail et l'ergonomie.

En effet, cette étude est très liée aux obligations des entreprises en matière du bilan social. Pourtant, comme l'a fait remarquer Raymond DANZIGER (le contrôle du bilan social, revue Française de comptabilité Mars 1983) « les promoteurs du bilan social ont élaboré une liste d'indicateurs en laissant à chaque entreprise le soin de choisir certaines options en fonction de sa spécificité. Procéder à une normalisation revient à supprimer ce particularisme pour aboutir à un moule rigide et dangereux ».

Il convient donc, à l'auditeur de s'assurer que la présentation du bilan social est non seulement fiable mais également adaptée aux spécificités de l'entreprise.

Nous présentons, ci-dessous comme exemple, le sommaire du bilan social de Roussel Uclaf.

L'audit des conditions de travail doit rester très ouvert sur l'extérieur de l'entreprise, afin d'aider la direction du personnel à mieux appréhender la validité des différentes expériences réalisées ailleurs (qu'il s'agisse de cercles de qualité ou de groupes autogérés d'une part, d'horaires flexibles, de travail à domicile et l'utilisation des outils de la bureautique, d'autre part). Car le problème essentiel de l'amélioration des conditions de travail est simplement de se tenir au courant en particulier, les entreprises et les syndicats prendront quelques années avant de digérer les lois Auroux.

Section 4 : formation du personnel

Les entreprises qui ne souhaitent pas assurer spontanément leur avenir, se trouvent contraintes de le faire. Car, comme l'a souvent fait remarquer Peter Drucker, l'avenir n'appartient qu'aux entreprises qui ont la volonté d'investir dans l'accroissement de leurs capacités d'intelligences, d'innovation et de savoir-faire.

Du fait qu'un nombre considérable d'entreprises ne dépensent que le minimum prévu par la loi, il incombe à l'auditeur de vérifier que ces dépenses profitent au personnel et à l'entreprise et ne sont pas seulement gaspillées en quelques séminaires couteux dans des endroits idylliques.

L'auditeur interne s'assure donc de l'existence et de la qualité :

- Du service de formation interne (lors de son audit comptable, l'auditeur contrôle la justification des divers frais qu'il engage) ;
- Des délibérations effectives du comité d'entreprise portant sur le plan de formation ;
- D'un plan de formation annuel prévoyant les dates des diverses actions ;
- D'une procédure d'inscription aux séminaires ; qui concilie les intérêts des salariés et de l'entreprise.
- De l'assiduité à ces diverses actions de formations et de la satisfaction de ceux qui y participent ;
- De la mise à jour permanente des plans et des renseignements.

Cette étude est réalisée au mieux en contrôlant les activités du service de formation interne pendant plusieurs semaines par exemple.

Les conclusions de l'audit opérationnel de la fonction de personnel concernant l'ensemble de l'entreprise ne sont pas discutés avec les seuls services du personnel mais aussi avec les responsables hiérarchiques intéressés. Dans ce domaine, plus encore qu'ailleurs, les recommandations des auditeurs

internes- fruits d'un examen indépendant et objectif- peuvent amener la solution de problèmes que des difficultés de relations humaines rendaient inextricables.

Conclusion

La gestion de *paie* et du personnel constitue une charge délicate et importante, exigeant des procédures adéquates et un système de contrôle interne rigoureux et fiable, l'*auditeur* est, donc, dans l'obligation d'examiner la gestion du cycle *paie* et personnel afin de détecter les dysfonctionnements pouvant affecter l'image de l'entreprise, et par la suite proposer des recommandations susceptibles à ces problèmes visant l'amélioration du système de l'entreprise. Il faut que l'*auditeur* aide l'entreprise à ne pas déraiser de ce chemin à cause des pièges, pas toujours évidents, qui se cachent derrière les techniques et les applications automatiques que sont la robotique et la bureautique.