



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle  
De Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**AUDIT DU PROCESSUS DE LA PAIE A SHELL  
SENEGAL**



**Présenté par :**

Papa siny NDIAYE

**Dirigé par :**

Alexis KOUASSI

Sous directeur contrôle de gestion

au cesag

## DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

- DIEU, le tout puissant.
- La mémoire de mes très chers regrettés, père, grand frère, grand père (Moussa Dieng) qui très tôt ont été arrachés à mon affection.  
Que leurs âmes reposent en paix.
- Ma mère pour toute l'affection, bénédictions et prières.

Que ce travail soit une source de fierté

- Toute ma famille, mes oncles, mes frères et mes sœurs pour leurs vœux pieux à mon endroit, je leur suis très reconnaissant et j'espère pouvoir leur faire honneur.
- Mes amis **Ousmane Diakhaté**, **Mame Diarra** et tous ceux que je n'ai pas cités pour tout l'amour à mon égard.

# REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent :

- A monsieur **ALEXIS KOUASSI**, Sous directeur contrôle de gestion du CESAG, par ailleurs mon encadreur, pour tous les efforts qu'il a déployé dans le cadre de mon mémoire.
- A monsieur **NGOM SOW**, Responsable administration et personnel de Shell Sénégal qui a bien voulu m'accepter au sein de leur entité.
- A tout le personnel de Shell Sénégal.
- Aux différents professeurs du CESAG pour leurs conseils, leurs encouragements particulièrement :
- A Monsieur **MOUSSA YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG.
- A Monsieur **SIKATIN GNANSOUNOU**, Auditeur interne du CESAG.
- A mes frères et sœurs, mention spéciale à **PAPA SAMBOU NDIAYE** à qui je prie d'accepter ce travail comme modeste témoignage de ma profonde reconnaissance.
- A tous ceux dont je n'ai pas pu citer ici (parents et amis).
- A tous mes camarades du CESAG promotion 2007-2008.
- A tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce document.

## LISTE DES FIGURES

▪ Figure n°1.....	25
▪ Figure n°2.....	35

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

▪ Tableau n°1.....	22
▪ Tableau n°2.....	22
▪ Tableau n°3.....	49
▪ Tableau n°4.....	51
▪ Tableau n°5.....	52
▪ Tableau n°6.....	52
▪ Tableau n°7.....	53
▪ Tableau n°8.....	53
▪ Tableau n°9.....	54
▪ Tableau n°10.....	55

RESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES SIGLES

- C.S.S. : Caisse de Sécurité Sociale
- DRH : Directeur des Ressources Humaines
- IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- I.I.A. : The Institute of Internal Auditors
- I.P.M. : Institutions de Prévoyance Maladie
- I.P.R.E.S. : Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
- ONECCA. : Ordre National des Experts Comptables et Comptables agréés
- RH : Ressources Humaines

# TABLE DES MATIERES

Dédicace .....	i
Remerciements.....	ii
Liste des figures.....	iii
Liste des tableaux .....	iv
Liste des sigles .....	v
Table des matières .....	vi
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Partie : Cadre théorique de l'étude : ETUDE DE LA PAIE.....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>Chap. 1: LA FONCTION PAIE DANS UNE ENTREPRISE .....</b>	<b>8</b>
1-1- la fonction paie en entreprise.....	8
1-1-1- Définition .....	8
1-1-2- Rôle de la fonction paie.....	9
1-2- Les concepts de base de la paie.....	10
1-2-1- La rémunération .....	10
1-2-1-1- La fixation du salaire.....	11
1-2-1-2- Les éléments de la rémunération .....	12
1-2-1-3- Le paiement du salaire .....	13
1-2-1-4- Les charges sociales .....	13
1-2-2- Le personnel.....	14
1-2-2-1- La structure de l'effectif .....	14
1-2-2-2- Les mouvements et évolution.....	15
1-2-2-3- Le bilan social.....	17
1-3- Aspect fiscal et comptable de la paie .....	17
1-3-1- Principe de calcul des salaires .....	17
1-3-2- Les retenues .....	20
1-3-3- Les charges patronales .....	21

1-3-4- Comptabilisation de la paie .....	21
<b>Chap2: LES ETAPES D'UN AUDIT DE LA PAIE .....</b>	<b>24</b>
2-1- Schéma général du modèle d'approche de l'audit par les risques.....	24
2-2- Identification des risques liés au processus .....	25
2-2-1- Préparation des éléments de la paie.....	25
2-2-2- Contrôle et approbation des documents de paie.....	26
2-2-3- Préparation des règlements de salaire .....	26
2-2-4- Règlement des salaires.....	26
2-2-5- Comptabilisation des salaires et des règlements.....	27
2-2-6- Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales .....	27
2-2-7- Suivi des comptes de prêts et d'avances au personnel .....	27
2-2-8- Contrôle du niveau de la masse salariale .....	27
2-2-9- Constitution de provisions attachées aux salaires .....	28
2-3- Description des procédures de paie .....	28
2-3-1- Préparation des éléments de la paie .....	28
2-3-2- Contrôle et approbation des documents de paie.....	28
2-3-3- Préparation des règlements de salaire.....	29
2-3-4- Règlement des salaires .....	29
2-3-5- Comptabilisation des salaires et des règlements .....	29
2-3-6- Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales .....	29
2-3-7- Suivi des comptes de prêts et d'avances au personnel.....	29
2-3-8- Contrôle du niveau de la masse salariale .....	29
2-3-9- Constitution de provisions attachées aux salaires.....	30
2-4- La démarche d'audit du processus de paie.....	30
2-4-1- Prise de connaissance de l'entreprise .....	30
2-4-2- Evaluation du contrôle interne du processus de paie.....	31
2-4-3- Analyse du risque de non maîtrise .....	31

<b>Chap3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>34</b>
3-1- le modèle d'analyse.....	34
3-2- Outils de collecte de données .....	36
3-2-1- Le QCI .....	36
3-2-2- L'interview.....	38
3-2-3- L'observation physique.....	38
Conclusion première partie.....	39
<b>2 Partie: Cadre pratique : MISE EN OEUVRE DE L'AUDIT .....</b>	<b>40</b>
Introduction.....	41
<b>Chap4 : PRESENTATION DE SHELL SENEGAL .....</b>	<b>42</b>
4-1- Historique et Statut .....	42
4-2- Activités .....	43
4-3- Organisation générale et fonctionnement.....	44
4-3-1- Organigramme de la société.....	44
4-3-2- Fonctionnement de la société.....	44
<b>Chap 5: REVUE DES PROCEDURES DU PROCESSUS DE PAIE .....</b>	<b>46</b>
5- Description des procédures du processus de paie en vigueur à Shell Sénégal.....	46
5-1- La réception des éléments .....	46
5-2- Le traitement.....	46
5-3- Le contrôle .....	46
5-4- L'exécution de la paie .....	48
5-5- La comptabilisation .....	48
5-6- Les travaux post paie .....	49
<b>Chapitre 6: AUDIT DES PROCEDURES DU PROCESSUS DE PAIE : approche par les risques .....</b>	<b>50</b>
6-1- Analyse des procédures et identification des risques de paie.....	50
6-1-1- Identification des risques de paie .....	50
6-1-1-1- Analyse et identification des risques des activités de réception des éléments .....	50
6-1-1-2- Analyse et identification des risques des activités de traitement.....	51

6-1-1-3- Analyse et identification des risques liés au contrôle .....	52
6-1-1-4- Analyse et identification des risqué liés à l'exécution de la paie .....	53
6-1-1-5- Analyse et identification des risques liés à la comptabilisation.....	53
6-1-1-6- Analyse et identification des risques liés aux travaux post paie .....	54
6-1-2- Evaluation de la probabilité de survenance du risque.....	54
6-1-2-1- Les points forts.....	55
6-1-2-2- Les points faibles .....	57
6-2- Recommandations .....	58
6-3- Mise en œuvre des recommandations .....	59
Conclusion deuxième partie .....	59
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>60</b>
Annexes .....	61
Bibliographie.....	69

# INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il est loin le temps où la fonction paie et administration du personnel, rattachée à la direction de la comptabilité et finance jusque dans les années soixante-dix, se distinguait surtout par son conservatisme. Depuis, les directions, nouvellement baptisées des ressources humaines, ont eu de cesse que de récupérer pour elles mêmes la fonction paie et administration du personnel.

Il ne s'agit plus d'administrer des tâches mais de concourir efficacement à des politiques de développement de l'emploi et des compétences. Cette nouvelle dimension résulte de la mise en place, dans les processus de paie comme dans ceux de la gestion du personnel, de plusieurs mesures gouvernementales qui visaient, d'une part, la réduction du chômage et, d'autre part, le maintien à l'équilibre des différents budgets.

Or, nul n'ignore aujourd'hui les risques encourus par une entreprise qui ne maîtrise pas techniquement le traitement de sa paie. Des heures supplémentaires non payées peuvent être assimilées à du travail dissimulé et entraîner des risques pénaux et pécuniaires pour le chef d'entreprise ; une mauvaise adéquation entre le coefficient et le salaire de base et c'est jusqu'à cinq années de différentiel qui peuvent être réclamées par le salarié.

En outre, les réformes sociales modifient régulièrement l'univers de la paie.

La paie requiert donc une attention toute particulière, surtout dans un contexte économique de plus en plus compétitif. Un audit permet de garantir la conformité de la fonction paie et d'en améliorer l'efficacité.

Malgré l'avancée de la technologie, le contrôle interne demeure un mécanisme indispensable pour s'assurer que les actions de l'entreprise sont en conformité avec ses stratégies, ses politiques et ses principes.

Il ne s'agit pas tout simplement d'être une entreprise performante ou avoir le titre de meilleure entreprise de la place pour être à l'abri de malversations ou de corruption.

Ces scandales démontrent la défaillance d'un bon contrôle interne entraînant une crise de l'information financière caractérisée par le maquillage des comptes afin de présenter une santé financière impeccable.

Ainsi, les dirigeants ont compris qu'il faut aller au delà de la recherche d'un chiffre d'affaire élevé ou de résultat largement positif en mettant en place des sécurités et des moyens qui

pourraient assurer la sauvegarde du patrimoine et l'intégrité des données comptables et financières.

Le souci de présenter une image fidèle, sincère et de prévenir les risques et fraudes n'est pas seulement l'affaire des structures publiques dans la mesure où les entreprises privées sont à la recherche de rentabilité durable. Pour prendre certaines décisions elles doivent se baser sur le rapport des auditeurs.

Le secteur carburant est en pleine expansion au Sénégal. La Shell Sénégal filiale de Shell International est chargée de la distribution de carburant au Sénégal. Cependant pour assurer sa pérennité, SHELL adapte les procédures de ses différents cycles aux évolutions de son environnement économique, politique, sociale et financier.

Shell Sénégal a un système de paie dit complexe : existence d'heures supplémentaires, de types de contrats de travail différents, de typologies de populations employées diverses (production, commerciale et finance).

Outre cette complexité, la gestion de la paie de Shell Sénégal requiert une expertise pointue qu'il convient d'actualiser en permanence. Les assujettissements intégrés à la paie, les assiettes de cotisations, les charges, les régimes de prévoyance et les nombreux collecteurs sont autant de sujets nécessitant une réelle expertise réglementaire.

Les acteurs de la paie, qui sont à la fois, polyvalents et spécialisés, sont en outre, montrés facilement du doigt lorsqu'un problème est découvert sur un bulletin de salaire et leurs nombreuses contraintes quotidiennes sont rarement prises en considération. Certains d'entre eux gèrent cependant des sujets comportant des enjeux non négligeables en terme financier pour l'entreprise.

Ainsi l'intérêt que les services des impôts y portent de même que certaines autres institutions et l'impact que les salaires peuvent avoir dans les finances de la société font qu'une bonne maîtrise pour son exécution est nécessaire.

La paie constitue une chaîne qui commence depuis la réception des éléments jusqu'à l'édition des bulletins de salaire. Il fait l'objet de procédures bien définies.

La paie à Shell Sénégal est complexe, sensible et difficile de maîtriser.

Elle nécessite un contrôle permanent pour éviter tout risque d'erreur ou même de fraudes, qui peuvent entraîner d'importants préjudices. Les salariés payés qui n'existent pas, les augmentations fictives de salaire, les acomptes payés mais non prélevés sur le bulletin de salaire, les heures supplémentaires jamais réalisées : autant d'exemples de fraudes qui peuvent arriver ailleurs que « chez les autres » sans un minimum de vigilance.

Le problème de la gestion et de la maîtrise de la paie dans les entreprises s'observe également à Shell Sénégal à un certains niveaux :

- un cumul de fonction au niveau de la préparation et de la distribution des enveloppes de paie ;
- absence d'un dispositif pour le suivi des prêts et avances au personnel ;
- absence des éléments constitutifs des dossiers individuels du personnel ;
- absence de contrôle de l'évolution des salaires et des charges sociales ;
- absence d'une bonne évaluation du personnel.

Ces manquements ne sont pas sans conséquences, ils ont entraîné :

- l'absence de qualité des prestations fournies ;
- la non atteinte des objectifs globaux ;
- la non amélioration de la performance ;
- l'absence de la fiabilité de l'information financière ;
- les conflits au travail entraînant l'insubordination ;
- la contestation des salariés.

Les causes liées à ces situations peuvent se résumer comme suit :

- les empiètements de responsabilité dus à un contrôle défaillant ;
- l'absence de procédures formalisées de la paie ;
- le manque de compétence du personnel de paie ;
- l'absence de contrôle au niveau des états par le DRH ;
- la corruption des services publics (impôts, ipm, etc.).

Pour remédier à ces insuffisances plusieurs solutions sont envisageables :

- l'élaboration d'un manuel de procédures par les différents intervenants du processus de paie ;

## Audit du processus de la Paie à Shell Sénégal

- la formation spéciale des responsables de la paie ;
- la séparation des tâches pour éviter les pratiques corruptrices ;
- la mise en place d'un contrôle interne en permanence ;
- la conduite annuelle d'une mission d'audit afin d'évaluer et contrôler l'application des procédures de paie.

La dernière solution est la plus pertinente dans la mesure où la conduite de missions d'Audit permettrait d'améliorer la paie en faisant ressortir les points forts et les faiblesses de ce processus. L'audit est un moyen de détection des erreurs.

Cette réflexion nous amène à la question suivante : les procédures de paie de Shell Sénégal respectent-elles les normes de sécurité et les conventions au Sénégal ?

Ceci reviendrait à répondre aux questions ci-dessous :

- est-ce que la procédure de paie de l'entreprise est correctement conçue ?
- est-ce que la procédure tient compte du droit du travail ?
- est-ce que le respect de la conformité a été mis en œuvre à son application ?
- quelle place donner à la fonction paie dans le système de gestion d'une entreprise ?

Autant de questions qui trouveront quelques réponses dans la réalisation d'un audit du processus de la paie de Shell Sénégal.

L'objectif général de cette étude est de s'assurer de la bonne maîtrise de la paie et de la sécurité des ressources.

Cet objectif général a permis de déceler certains objectifs spécifiques ; il s'agit en quelque sorte :

- absence de cumul de fonction au niveau de la préparation et de la distribution des enveloppes de paie ;
- existence d'un dispositif pour le suivi des prêts et avances au personnel ;
- existence des éléments constitutifs des dossiers individuels du personnel ;
- existence de contrôle de l'évolution des salaires et des charges sociales ;
- existence d'une bonne évaluation du personnel.

Cette étude sera d'une grande utilité pour Shell Sénégal dans la mesure où elle le renseignera sur l'efficacité des procédures de paie, elle lui donnera également une assurance sur la transparence et la fiabilité dans le paiement des salaires.

Aux étudiants du CESAG, elle leur donnera une idée sur la méthodologie de l'audit du processus de la paie.

Pour nous futurs auditeurs cette étude viendra renforcer la base théorique acquise durant notre formation.

Notre étude s'articulera autour de deux parties : une partie théorique par une étude sommaire de la paie et une partie pratique par la mise en œuvre de l'audit de la paie. La partie théorique comprend trois chapitres : le premier chapitre traite de la fonction paie en étudiant les concepts de base et l'aspect fiscal et comptable de la paie ; le deuxième chapitre explique les différentes étapes à suivre pour faire un audit de la paie ; le troisième chapitre présente la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie est structurée en trois chapitres aussi : le premier chapitre nous présente Shell Sénégal, entreprise qui a été notre lieu de stage, le deuxième chapitre est consacré à la revue des procédures du processus de paie chez Shell Sénégal et enfin le troisième chapitre est consacré à l'audit des procédures du processus de paie par approche par les risques afin de faire une évaluation, une analyse pour proposer des recommandations et de veiller à son application.

**PREMIERE PARTIE**  
**CADRE THEORIQUE : AUDIT DE LA PAIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION

L'activité que recouvre le terme d'audit et qui constitue l'objet de notre travail a des origines très anciennes. On constate l'existence d'une fonction analogue dans des civilisations très différentes, fort éloignées géographiquement les unes des autres, on en suit le développement et l'évolution à travers les siècles.

Les praticiens, les auditeurs externes et internes sont donc les héritiers d'une longue tradition de service.

« L'audit est un examen d'information par une tierce personne, autre que celle qui les prépare ou les utilise avec l'intention d'établir leur véracité et de faire un rapport sur le résultat de l'examen avec le désir d'augmenter l'utilité de l'information pour l'utilisateur »<sup>1</sup>.

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées à de nombreux départs de leurs employés dus à une concurrence de nouveaux acteurs dans le secteur économique. Ainsi il est difficile de maintenir les mêmes personnes dans l'entreprise.

De ce fait seules celles qui ont un bon niveau de salaire et un bon traitement social sont souvent maintenues. Ainsi pour une continuité dans la transparence les dirigeants doivent respecter les procédures pour une meilleure gestion, disposer d'un système de management efficace et averti qui puisse faire face aux aléas de l'économie et de l'environnement.

Cependant certaines fonctions stratégiques comme la fonction paie méritent une attention particulière dans la mesure où elle est capitale et sa bonne gestion contribue à l'utilisation efficiente des ressources et à l'atteinte des objectifs définis.

Cette étude porte sur les procédures de paie. Elle permettra d'évaluer et de contrôler ces procédures afin de proposer des recommandations.

Notre étude pour cette partie sera consacrée à une revue de littérature et de la réglementation. En premier lieu il s'agira de faire un sommaire de la fonction paie et de ses procédures, ensuite, de présenter les étapes d'un audit de la paie et enfin une méthodologie de l'étude.

---

<sup>1</sup> Bethoux & al. Audit dans le secteur pub méthodes et pratiques Edition Clet, page 21

# CHAPITRE1 : LA FONCTION PAIE DANS UNE ENTREPRISE

Editer tous les mois un bulletin de paie pour chaque salarié de l'entreprise ne paraît pas, de prime abord, constituer une activité à forte valeur ajoutée.

La fonction RH considère la gestion de la paie comme une activité administrative, accessoire de ses missions principales.

La réalisation des feuilles de paie n'est pourtant pas sans comporter de risques majeurs pour l'entreprise, qu'ils soient juridiques, financiers ou sociaux.

Les dirigeants d'entreprises ont aujourd'hui sérieusement intérêt à reconsidérer la fonction paie.

La fonction paie a pris durant ces dernières années une place prépondérante dans l'accompagnement des politiques sociales. Ainsi pour mieux montrer son importance, nous évoquerons sa définition et son rôle.

## 1-1 la Fonction paie en entreprise

La gestion de la paie constitue un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique obligatoire devant répondre à certaines règles. Le salaire, contrepartie de la prestation du travail effectuée par le salarié, constitue un coût pour l'entreprise qui doit être comptabilisé. La gestion de la paie permet aussi d'assurer un suivi des taxes salariales et patronales sur les salaires.

### 1-1-1 Définition

La paie a fait l'objet de plusieurs définitions selon les auteurs. Ainsi nous donnons quelques définitions de certains auteurs :

Selon Mahé de Boislandelle (1998 :78), la paie représente la rémunération d'un salarié sur le plan comptable, la formalisation de cette paie passe par la production d'un bulletin de paie qui est une justification obligatoire à remettre au salarié à la date du paiement. L'ensemble des

rémunérations effectuées par une entreprise doivent être consignées sur le livre de paie qui est un registre officiel.

Selon Peretti (2005 :67), le paiement du salaire est le versement du salaire selon les modalités légales et contractuelles de périodicité, de lieu, de mode, de règlement, en respectant les obligations relatives au bulletin de paie et au livre.

Le versement de la rémunération se concrétise matériellement par la remise d'un bulletin de salaire, réalisé à partir de règles et de procédures relatives au domaine de ce que l'on appelle « la paie »<sup>2</sup>.

La paie tient donc ainsi une place importante à l'échelon national, puisque c'est une opération qui nous concerne presque tous et elle constitue finalement (même si c'est indirectement) avec la sécurité de l'emploi une des principales préoccupations de beaucoup de salariés.

### **1-1-2 Rôle de la fonction paie**

Selon Rabatel (1999 : 13), pour nombre de salariés le rôle de la paie s'arrête à la seule remise obligatoire, à périodicité variable (le mois, voire la quinzaine ou encore la semaine) d'un bulletin de salaire. Dans les faits, « faire la paie » implique un nombre important de procédures à respecter pour le chef d'entreprise.

En outre le rôle de la paie est complexe et régie par une multitude de règles en évolution permanente.

Il sera donc nécessaire de se familiariser avec l'environnement même de la paie. Elle a pour rôle aussi d'organiser le recensement de tous les éléments qui vont servir de base de calcul de la rémunération et à répondre à des questions comme : combien d'heures supplémentaires ont-elles été effectuées par le salarié ? A t-il effectué des heures supplémentaires ? A t-il droit à des primes ? A t-il été absent ? Si oui pour quel motif ? Ya t-il eu des changements dans les taux de cotisation ? Etc.

Dans la démarche de contrôle de gestion budgétaire, la fonction paie et administration du personnel contribue, par les résultats comparés aux prévisions quelle présente, à la production des ratios de gestion. Car les données chiffrées qui sont issues des traitements mensuels de

---

<sup>2</sup> Pratique de la paie Daniel rabatel p 12 éditions d'organisation

paie vont permettre d'évaluer les résultats obtenus par comparaison avec les résultats qui étaient estimés. De la fonction paie on peut extraire de nombreuses informations de gestion. La masse salariale tout d'abord dont on peut avoir mensuellement le détail ventilé, entre la part du salaire de base et celle des primes fixes, la part des primes fixes par rapport à celle des primes variables, la part enfin des charges patronales par rapport à la masse salariale totale brute.

## **1-2- LES CONCEPTS DE BASE DE LA PAIE**

La fixation de la rémunération prend en compte la complexité des tâches à effectuer, mais également les conditions de travail, le cadre contractuel et salaire minimum, les performances de l'entreprise et du salarié, la situation personnelle du salarié.

### **1-2-1- La Rémunération**

Selon Romelaer (1993 :15), la rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance dans une entreprise, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

C'est le salaire perçu par le travailleur en contrepartie du travail effectué pour le compte de l'employeur. Il peut être en espèce ou en nature.

Pour rémunérer les salariés, il existe plusieurs modes de rémunération qui sont fonction soit de la catégorie de personnel concernée, soit de la nature du travail accompli. Ainsi le salaire peut être versé en fonction du temps passé ou du rendement constaté.

La rémunération au temps consiste à attribuer un salaire qui est proportionnel au temps passé pour effectuer un travail. De ce fait, aucune référence à la quantité du travail fourni n'est prise en compte. Le travailleur qui est payé exclusivement au temps reçoit un montant fixe d'avance indépendamment du volume de travail fourni.

La rémunération au rendement : pour ce mode de rémunération, la rétribution du travailleur est directement liée au travail fourni, quelque soit le temps passé pour accomplir ce travail,

l'élément pris en compte pour déterminer la rémunération est le résultat obtenu par exemple le nombre de vêtements assemblés ou le nombre de pièces produites.

### **1-2-1-1- La fixation du salaire**

Selon Romelaer (1993 :35), pour déterminer le montant du salaire, le principe qui prévaut est celui de la libre négociation entre le salarié et l'employeur sous réserve que le salaire ne soit pas indexé sur un quelconque indice des prix. Cette négociation s'inscrit dans le cadre du respect des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Parmi ces règles on peut citer:

- le salaire minimum interprofessionnel garanti ;
- les rémunérations minimales hiérarchiques ;
- l'égalité des salaires au niveau du genre ;
- le salaire des dirigeants ;
- l'obligation de négociation.

#### **1-2-1-1-1- Le salaire minimum interprofessionnel garanti**

Dans le cadre de la protection du pouvoir d'achat des travailleurs salariés, il ya un salaire minimum interprofessionnel garanti SMIG établi par la loi en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé. Il tient compte des réalités économiques. Le SMIG est un minimum horaire qui concerne toutes les entreprises, mais pas tous les travailleurs (Rabatel, 1999 :29).

#### **1-2-1-1-2 Les Rémunérations minimales hiérarchiques**

Par la convention collective, des salaires minimaux sont fixés. Cependant les conventions collectives extensibles fixent en particulier le salaire minimal professionnel du travail sans qualification et les coefficients hiérarchiques en fonction des qualifications. (Rabatel, 1999 : 30)

### **1-2-1-1-3- La parité au niveau des salaires**

L'égalité entre les hommes et les femmes est doublement garantie par la constitution et le Code du travail sénégalais. Tout employeur est tenu d'assurer pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Les disparités de rémunération entre les départements d'une même entreprise ne peuvent pas, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, être fondées sur l'appartenance des salariés à ces départements à l'un ou l'autre sexe (Rabatel, 1999 :35).

### **1-2-1-1-4- Le salaire des Dirigeants**

Il est constitué du salaire de base appelé aussi traitement de base dans certains secteurs d'activité, et de toutes les autres primes, avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier (Taieb,2005 : 46).

### **1-2-1-1-5- L'obligation de négocier**

Les décisions relatives aux classifications, à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations collectives. Cependant le niveau des rémunérations dépend des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels. En effet, aujourd'hui l'employé dispose une liberté de négocier son salaire.

Ainsi nous retenons deux obligations de négocier :

- au niveau des conventions, les organisations liées par une convention doivent se réunir au minimum tous les ans pour négocier sur les salaires (minimaux ou effectifs) et tous les cinq ans pour négocier les classifications.
- au niveau de l'entreprise, une négociation sur les salaires effectifs doit se tenir au moins une fois par an (Martory, 2001 : 23).

### **1-2-1-2- Les éléments de la Rémunération**

Selon Dayan (2004 : 459), la rémunération ou l'ensemble des sommes versées ou dues aux travailleurs, en contrepartie d'un travail effectué est un élément explicite du contrat de travail et est constituée des éléments suivants :

- le salaire de base ;

- les majorations pour les heures supplémentaires ;
- les primes et indemnités diverses ;
- les avantages en nature ;
- les congés payés ;
- les retenues (impôt sur le revenu, cotisations pour la retraite, autres retenues.)

### **1-2-1-3- Le paiement du salaire**

Une fois le montant du net à payer établi, il convient de payer le salaire selon une modalité choisie en accord avec le salarié.

Selon Taieb (2005 : 50), un bulletin de salaire doit être délivré pour chaque paie et il doit comporter un certain nombre de mentions obligatoires:

- les noms, prénoms et la fonction du travailleur ;
- sa catégorie professionnelle ;
- le taux horaire ou mensuel de salaire ;
- les heures normales et supplémentaires ;
- la raison sociale et l'adresse de l'entreprise ;
- le détail des différentes retenues ;
- ainsi que toute autre mention prescrite par la législation et la réglementation en vigueur.

Le bulletin de paie est un document qui peut servir de base à la communication sur les rémunérations. Pour cela, une formation à sa lecture doit être menée.

Le salaire est versé au salarié lui-même sur les lieux de travail et pendant les heures de travail. Il est payé soit en espèce, soit par chèque soit par virement sur son compte bancaire ou postal. Au delà d'un montant mensuel, le salaire est payé par chèque ou par virement.

### **1-2-1-4- Les charges sociales**

Toute entreprise soumise aux règles doit verser des charges sociales aux organismes sociaux (IPRES, CSS, IPM)<sup>3</sup>. Elles représentent une partie de la rémunération des salariés et sont composées des charges sociales salariales et des charges sociales patronales. Elles font l'objet d'un versement unique.

La périodicité pour le versement varie suivant le nombre de salarié de l'entreprise :

---

<sup>3</sup> Droit social du Sénégal. Doudou NDOYE page 118

- entreprise de moins de 10 salariés : versement trimestriel avant le 15 du mois suivant la fin du trimestre civil.

Exemple : cotisations du 1 trimestre N, versement avant le 15 Avril N ;

- entreprise employant de 10 à 400 salariés : versement mensuel avant le 15 du mois suivant.

Exemple : cotisations du mois de Janvier N, versement avant le 15 Février N ;

- entreprise employant plus de 400 salariés : versement mensuel avant le 5 du mois suivant.<sup>4</sup>

Exemple : cotisations du mois de janvier N, versement avant le 5 février N.

### **1-2-2- Le personnel**

La connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable à toute gestion de l'emploi. Il faut d'abord faire une étude sur l'effectif de l'entreprise, mais aussi connaître les mouvements c'est à dire, entrées et sorties, qui le modifie et suivre son évolution.

Ensuite, faire une analyse sur la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques.

Le terme effectif constitue des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat, quel qu'en soit la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue. Il est nécessaire de compléter le terme effectif d'un ou plusieurs qualificatifs pour pouvoir le définir (Bonnet « & al. », 2006 : 20).

Pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte.

#### **1-2-2-1 La structure de l'effectif**

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq dans la rubrique effectif : sexe, âge, qualification, ancienneté, nationalité (Dayan, 2004 : 471).

---

<sup>4</sup> Paie et administration du personnel, Jean pierre TAIEB 2 ème édition page 181

#### **1-2-2-1-1 La pyramide des âges**

A partir du registre du personnel qui comporte la date de naissance de chacun des salariés inscrits à l'effectif, il est possible de construire la pyramide des âges du personnel inscrit à une date donnée.

L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire du personnel. L'âge a un impact important sur les comportements professionnels.

La pyramide des âges permet aussi de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite et de planifier les recrutements futurs (Aubourg, 2003 : 07).

#### **1-2-2-1-2- La répartition par sexe**

Elle représente aussi un intérêt certain du fait de l'importance de la réglementation relative au travail féminin d'une part et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'autre part (Elbaum, 1997 : 42).

#### **1-2-2-1-3- La pyramide des anciennetés**

Elle représente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté, influe sur le comportement professionnel du salarié d'une part, et sur son statut dans l'entreprise d'autre part. Les avantages sociaux spécifiques peuvent exister (Dares, 1997 : 106).

#### **1-2-2-1-4- La pyramide selon la nationalité**

Elle apporte des indications. La réglementation relative à l'emploi des étrangers est importante et diverse selon l'origine (Peretti, 2006 : 48).

#### **1-2-2-1-5-La structure de qualification**

Elle est aussi appelée capacité prouvée, et est bien entendu fonction du poste actuellement occupé, et elle est donc liée à la performance dans ce poste, mais pas uniquement. Elle doit pouvoir prendre en compte d'autres aspects jugés secondaires pour la bonne tenue de l'emploi, mais révélateurs des qualités professionnelles de la personne (Donnadieu, 1997 : 111).

### **1-2-2-2 Les mouvements et évolutions**

Selon Peretti (2006 : 34), divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques du personnel : embauches, mutations, départs, promotion et modifient le volume et la structure des effectifs.

#### **1-2-2-2-1-Les embauches**

L'entreprise peut conclure des contrats de travail pour une durée déterminée ou indéterminée. Les règles applicables en cas de résiliation ou de rupture du contrat dépendent du type de contrat (Taieb, 2005 : 199).

#### **1-2-2-2-2-Les départs**

Diverses causes de départs sont notées :

- démissions ;
- licenciements pour cause économique ;
- licenciement pour d'autres causes ;
- fin de contrats à durée déterminée ;
- départs au cours de la période d'essai ;
- mutation d'un établissement à un autre ;
- départs volontaires en retraite et préretraite ;
- décès (Peretti, 2006 : 35).

#### **1-2-2-2-3-Promotion**

A partir des informations dans le bilan social de l'entreprise, le personnel peut bénéficier de promotion. Cependant il est fait appel à la notion de compétence à la fois par les équipes de gestionnaires des ressources humaines et par l'encadrement. Certaines évolutions de l'effectif et de sa composition peuvent survivre ; par exemple : l'évolution des emplois, la mobilité du personnel, l'évolution du niveau d'emploi (Aubret « & al. », 2005 : 103).

### 1-2-2-3 Le bilan social

Le bilan social est une obligation sociale qui nécessite une coordination précise des moyens humains et informatiques affectés à cette tâche. Il récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.

Il comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de sécurité et d'hygiène, la formation, les autres conditions de travail, les conditions de vie des salariés et de leur famille. Ces informations doivent être fiables et définies pour de nombreux dysfonctionnements au sein de l'entreprise.

Le bilan social d'une année reprend les mêmes indicateurs des deux années précédentes. Cela permet de comparer les évolutions des différents indicateurs d'une année sur l'autre (Bertin, 2007 : 271).

Le contenu est intéressant, mais ce qui importe, c'est le sens et l'analyse que l'on peut en déduire.

### 1-3 Aspect fiscal et comptable de la paie

Selon Ersas (2006 : 194), parler de l'aspect fiscal et comptable de la paie revient à voir :

- le calcul du salaire ;
- l'enregistrement comptable du salaire ;
- les retenues sur salaire ;
- la nature des retenues ;
- le calcul des retenues ;
- les charges patronales ;
- l'enregistrement et le reversement de ces retenues auprès des organismes concernés.

#### 1-3-1 Le principe de calcul des salaires

Selon (Edi « & al. », 1998 : 248), les rémunérations dues au personnel doivent être calculées en tenant compte de plusieurs paramètres à savoir :

- le salaire de base ;
- les primes et indemnités diverses ;
- les majorations pour heures supplémentaires ;

- les avantages en nature ;
- les congés payés ;
- les retenues.

### 1-3-1-1 Le salaire de base

Le salaire de base appelé aussi traitement de base dans certains secteurs d'activité est la partie stable de la rémunération.

Il peut être fixé forfaitairement pour le mois ou à l'heure.

Pour un salaire mensualisé, la rémunération est indépendante du nombre de jours travaillés dans le mois dans la limite de la durée légale du travail, soit 40 h par semaine (Rabatel, 1999 :48).

$(40 \text{ h} * 52 \text{ semaines} / 12 \text{ mois})$

Salaire horaire = rémunération mensuelle / durée moyenne mensuelle.

Pour un salaire payé à l'heure, le salaire mensuel est calculé de la façon suivante dans la limite de la durée légale du travail :

Taux horaire \* nombre d'heures effectuées.

### 1-3-1-2 Les primes et indemnités diverses

D'une manière générale, les primes sont des récompenses versées par l'entreprise à ses employés. Elles peuvent être individuelles ou collectives. Il en existe une multitude de primes et sont consenties pour des raisons liées :

- à la nature ou aux conditions de travail (prime de risque, de danger)
- à la qualité ou à la personne du salarié (prime d'ancienneté, d'assiduité, de rendement etc.)
- aux résultats financiers de l'entreprise (prime de bilan).

Les indemnités ont un caractère de remboursement de frais. Cependant il faut noter que l'administration fiscale prévoit des plafonds pour certaines indemnités (Ersa, 2006 :197).

### 1-3-1-3 Les heures supplémentaires

Les entreprises utilisent également les heures supplémentaires.

Au Sénégal, la durée légale maximum de travail hebdomadaire est fixée à 40 heures. Cette règle ne s'applique cependant qu'aux activités non-agricoles, puisque les activités agricoles ont un plafond annuel de 2352 heures.

Les heures supplémentaires sont celles effectuées au-delà de la durée légale du travail dans les cas de travaux urgents, exceptionnels, saisonniers, ou justifiées par un surcroît extraordinaire de travail, la nécessité de maintenir ou d'augmenter la production, la pénurie de main d'œuvre.<sup>5</sup>

La convention collective interprofessionnelle (art. 41) du code du travail sénégalais détermine leur rémunération qui est majorée par rapport au salaire réel de:

- 15 % de la 41 à la 48e heure;
- 40 % au-delà de la 48e heure;
- 60 % pour les heures de nuit.

On considère comme travail de nuit, les heures effectuées entre 22 heures et 5 heures (art. L.140): Les heures travaillées les jours fériés ou le jour du repos hebdomadaire sont majorées de 60 pour cent pendant la journée, et de 100 pour cent pendant la nuit.<sup>6</sup>

#### **1-3-1-4 - Les avantages en nature**

Les salariés peuvent bénéficier à l'occasion de leur travail, d'avantages en nature que l'employeur met gratuitement à leur disposition. Ils consistent en logement, nourriture, voiture...offerts aux salariés en application de la convention collective ou du contrat de travail. Cet avantage est d'une grande importance pour les salariés à tel point qu'ils en font souvent une priorité en vue de l'amélioration de leur condition de travail (Edi « & al. », 1998 : 249).

#### **1-3-1-5 Les congés**

Le congé est un droit pour le travailleur. Pour en bénéficier, ce dernier doit obligatoirement justifier une présence effective de 12 mois au moins (article L 148 du code du travail).

La durée est déterminée à raison de 2 jours ouvrables par mois de service effectif soit 4 semaines calendaires par année de service effectif.

Au moment de son départ pour jouir de son congé annuel, il est payé au travailleur une allocation dite de congé égale à 1 / 12eme des sommes qu'il a perçu pendant sa période de

---

<sup>5</sup> Code du travail sénégalais

<sup>6</sup> Code du travail sénégalais

référence à l'exclusion des indemnités à caractère de remboursement de frais, des prestations en nature liées accessoirement à l'emploi (logement, eau, électricité, transport, etc.) (article L 148 du code du travail).<sup>7</sup>

### **1-3-2- Les retenues**

Les retenues sur les salaires ne sont autorisées que dans des conditions et limites prescrites par la législation nationale ou fixées par une convention collective ou une sentence arbitrale, et dispose que les travailleurs doivent être dûment informés de ces conditions et limites.

Les travailleurs reçoivent rarement le montant total de la rémunération à laquelle ils ont théoriquement droit. Le salaire fait normalement l'objet de plusieurs retenues qui représentent la différence entre le montant brut de leurs gains et le montant net qu'ils reçoivent effectivement. Il faut réglementer ces retenues pour protéger les travailleurs contre des retenues arbitraires et abusives qui, dans les faits, pourraient se traduire par une diminution injustifiée de leur rémunération.

L'Etat sénégalais a créé un certain nombre d'institutions sociales et fiscales auxquelles il a confié la gestion des régimes sociaux et fiscaux au profit des travailleurs du secteur public et privé régis par le code du travail. Il s'agit :

- des Institutions de Prévoyance Maladie (I.P.M) ;
- de l'Institut de Prévoyance Retraite au Sénégal (I.P.R.E.S.) ;
- de la Caisse de Sécurité Sociale (C.S.S.) ;
- et des domaines pour les impôts.<sup>8</sup>

Ainsi le salarié ne perçoit pas la totalité du salaire brut, l'employeur effectue des retenues pour le compte de tiers (organismes sociaux et fiscaux). Leur paiement est effectué par prélèvement à la source.

Les retenues sont de trois ordres : les retenues sociales, les retenues fiscales et les autres retenues.

---

<sup>7</sup> Code du travail sénégalais

<sup>8</sup> Droit social du Sénégal

### **1-3-3- Les charges patronales**

Selon Ersa (2002 : 201), les charges patronales sont des charges que l'entreprise supporte au titre des salaires ; elles sont composées des charges à caractère social et des charges à caractère fiscal.

Les charges patronales à caractère social sont des cotisations patronales versées à la CSS au Sénégal et ont pour rôle de gérer un certain nombre de régimes visant à assurer la protection des travailleurs : prestations familiales, prestations contre les maladies, accident du travail. Ces cotisations sociales sont calculées sur la base du livre de paie et sur les salaires bruts soumis à cotisations.

Les charges patronales à caractère fiscal sont aussi calculées à partir du livre de paie en se référant sur l'impôt sur le revenu (IR) et sur la taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal (TRIMF).

L'IR, suivant l'institut au profit du budget de l'état par le code général des impôts CGI en son article 27 est un impôt annuel unique assis sur les revenus des personnes physiques dont le domicile fiscal est établi au Sénégal quelle que soit la source de ces revenus.

La TRIMF est un impôt direct assis sur les revenus des personnes bénéficiaires de traitements publics ou privés, émoluments, pensions et rentes viagères.

### **1-3-4- La comptabilisation de la paie**

La comptabilisation de la paie est l'étape au cours de laquelle il est procédé à la transcription des rubriques de paie dans les livres comptables de l'entreprise. Elle s'effectue sous deux formes :

#### **1-3-4-1- La constatation de la charge de personnel et des dettes afférentes.**

Si l'ensemble des sommes versées au personnel constitue une des principales catégories de charges pour l'entreprise, elles occasionnent non seulement le paiement de charges supplémentaires mais aussi l'observation des règles de leur répartition entre les salariés, l'Etat, les organismes sociaux et les créanciers éventuels des travailleurs. Cela amène donc l'entreprise à faire la constatation dans sa comptabilité des frais supportés pour l'emploi de personnel et des dettes correspondantes à ces frais. Ceci se traduit par l'écriture suivante selon le plan de compte du SYSCOHADA :

Tableau n°1 : enregistrement charges de personnel/impôts

DEBIT	CREDIT
66 comptes de charges de personnel	272 comptes << prêts au personnel>>
64 comptes des impôts et taxes sur salaires	421 comptes << personnel avances et acomptes>>
	422 comptes<< personnel rémunérations dues >>
	43 comptes << organismes sociaux>>
	44 comptes<< Etat et collectivité publiques>>
	47 comptes << créiteurs divers >>

Source : Ersa (2006 : 202)

### 1-3-4-2- Constatation des règlements

La comptabilisation des règlements des différentes dettes sont effectuées à des dates différentes selon leur échéance. Ainsi la comptabilisation que nous présentons se fera d'une manière théorique comme suit :

Tableau n°2 : enregistrement des dettes dues à l'Etat

DEBIT	CREDIT
422 comptes<< personnel rémunérations dues>>	52 comptes banque ou
43 comptes <<organismes sociaux>>	57 comptes caisse
44 comptes* de l'état et des collectivités publiques	
47 comptes des créiteurs divers.	

Source : Ersa (2006 : 203)

Tout au long de ce chapitre, il a été possible de constater l'extraordinaire richesse de l'environnement dans lequel évolue cette activité dont on peut espérer que sa meilleure connaissance aura pour effet de la rendre mieux perçue. Mais aussi ce chapitre a été essentiellement pratique tant il nous apparaît essentiel de connaître les règles d'applications de base de la paie avant de prétendre pouvoir mesurer les conséquences de toute décision prise en matière salariale, que cette décision soit imposée à l'entreprise par le législateur, ou qu'elle ait été mise en œuvre du fait de la seule volonté de cette même entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : LES ETAPES D'UN AUDIT DE LA PAIE

Le non application des procédures, la corruption, la non atteinte des objectifs poursuivis sont autant de problèmes qui poussent les actionnaires ou l'état à commanditer des missions d'audit pour s'assurer du bon fonctionnement des entreprises qu'ils financent. Cette mission peut être aussi commanditée par le directeur général dans le cadre d'une mission d'audit interne.

Cependant la fonction paie comporte des procédures complexes. Ainsi ces procédures doivent être mises régulièrement en analyse pour son amélioration. Tous les paiements doivent être effectués suivant les normes, les procédures et les règles préétablies. Pour contrôler l'applicabilité des procédures, des audits sont menés. Il s'agit pour nous dans cette partie d'abord de présenter un schéma général du modèle d'approche de l'audit par les risques, d'identifier les risques inhérents au processus de paie ensuite de décrire les procédures de paie et enfin de présenter la démarche d'audit du processus de paie.

Selon Barry (2004 : 201), le processus de paie peut être décomposé suivant les étapes ci-après :

- Préparation des éléments de la paie ;
- Contrôle et approbation des documents de paie ;
- Préparation des règlements de salaires ;
- Règlement des salaires ;
- Comptabilisation des salaires et des règlements ;
- Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales ;
- Suivi des comptes de prêts et d'avances au personnel ;
- Contrôle du niveau de la masse salariale ;
- Constitution de provisions attachées aux salaires.

### 2-1- Schéma général du modèle d'approche de l'audit par les risques

Le modèle d'approche de l'audit par les risques a été publié par l'IFAC. Il est issu d'un projet mené conjointement par l'IFAC, l'AICPA (Etats Unis) et l'Auditing Standards Board (Royaume Uni).

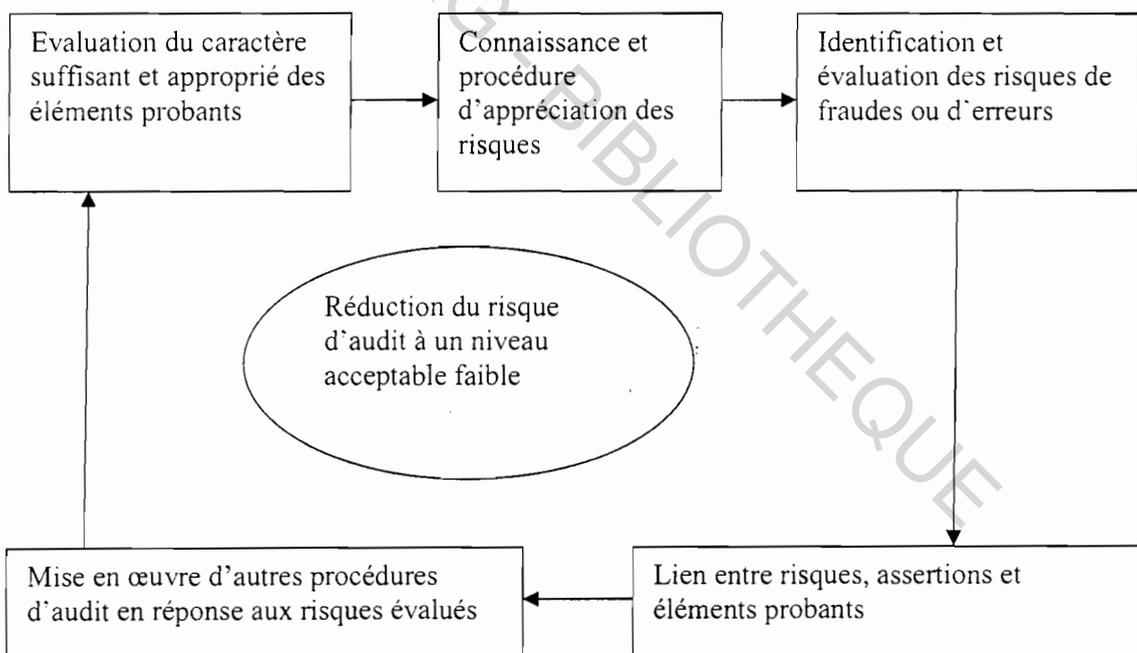
Selon Hamzaoui (2005 : 42), ce modèle repose sur quatre normes que sont : «

- Deux normes nouvelles, aux titres très éloquents : la norme ISA 315, (Compréhension de l'entité et de son environnement et évaluation des risques d'anomalies significatives) et la norme ISA 330 (procédures mises en œuvre par l'auditeur en réponse aux risques évalués).
- Deux normes révisées : la norme ISA 200 (objectif et principes généraux en matière d'audit d'états financiers) et la norme ISA 500 (Eléments probants). »

Le principe fondamental de ce nouveau modèle oblige l'auditeur à ramener le risque d'audit à un niveau acceptable faible.

Nous vous proposons un exemple de présentation du modèle d'approche de l'audit par les risques, en mettant en évidence l'articulation et l'application des nouvelles normes.

Figure n°1 : schéma général du modèle d'approche de l'audit par les risques



Source : Hamzaoui (2005 : 43)

## 2-2- Identification des risques liés au processus de paie

Cette identification se fera sur chaque étape du processus en déclinant les objectifs du contrôle interne.

### 2-2-1- préparation des éléments de la paie

### **Objectifs du contrôle interne**

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :

- Les éléments relatifs à la paie sont correctement déterminés (sans possibilité de falsification) ;
- Les éléments de paie sont rapidement et correctement traités par les services concernés (Barry, 2004 : 236).

Cette pratique présente un risque de détournement de règlement.

#### **2-2-2- contrôle et approbation des documents de paie**

##### **Objectifs du contrôle interne**

Les procédures appliquées par la société doivent assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine (Collins « & al. », 1996 : 37).

Cette pratique laisse apparaître un risque de règlements de salaire à des tiers non employés par la société.

#### **2-2-3- préparation des règlements de salaires**

##### **Objectifs du contrôle interne**

La préparation de la paie doit être effectuée dans des conditions satisfaisantes notamment par le respect de la séparation des fonctions les plus incompatibles et la vérification systématique des calculs et l'approbation par un responsable extérieur au service de paie (Sambe « & al. », 1999 : 345).

Cette pratique présente un risque d'inexistence d'aucune assurance quant au caractère correct des montants à payer.

#### **2-2-4- règlement des salaires**

##### **Objectifs du contrôle interne**

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :

- D'un règlement des salaires aux seuls ayants droit, pour les montants précédemment déterminés ;
- D'un reversement rapide et systématique des salaires non réclamés (Barry, 2004 : 237).

Cette pratique présente un risque de non versement des salaires dans la trésorerie de l'entreprise.

### **2-2-5- comptabilisation des salaires et des règlements**

#### **Objectifs du contrôle interne**

Les procédures appliquées par la société doivent assurer une comptabilisation rapide, correcte et exhaustive des salaires et charges supportés périodiquement par la société.

Par ailleurs, les enregistrements comptables d'une période clôturée doivent être classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations auxquelles ils se rapportent (Séré « & al. », 2002 : 29).

Cette pratique présente un risque d'un non suivi correct de la masse salariale.

### **2-2-6- détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales**

#### **Objectifs du contrôle interne**

Les déclarations sociales doivent être effectuées dans les délais et les règlements les concernant également, faits et enregistrés sans attendre (Sambe « & al. », 1999 : 345).

Risque, en cas de non comptabilisation immédiate, d'omission et / ou d'erreur, ou bien de comptabilisation à une période non idoine.

### **2-2-7- suivi des comptes de prêts et d'avances au personnel**

#### **Objectifs du contrôle interne**

Les acomptes, avances doivent être faits dans le respect de la législation et sur la base d'une autorisation d'un responsable (Sambe « & al. », 1999 : 345).

Risque de fraudes non détectées dissimulées dans les charges de personnel (règlement de salaires indus, dissimulation de détournements de fonds dans les comptes de charges de personnel).

### **2-2-8- contrôle du niveau de la masse salariale**

#### **Objectifs du contrôle interne**

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les causes de variations de la masse salariale d'une période à une autre sont systématiquement identifiées et chiffrées (Barry, 2004 : 238).

Cette pratique présente un risque de camoufler un détournement commis dans les comptes de salaires.

## **2-2-9- constitution de provisions attachées aux salaires**

### **Objectifs du contrôle interne**

Les procédures mises en place doivent garantir que toutes les charges encourues au titre du personnel font l'objet d'une estimation et d'une comptabilisation, à la fin de l'exercice social (Barry, 2004 : 238).

Cette pratique présente une inexactitude de la situation financière et des résultats présentés à la fin de l'exercice (non-respect des principes comptables de prudence et de spécialisation des exercices).

## **2-3- description des procédures de paie**

### **2-3-1- préparation des éléments de la paie**

Selon Rabatel (1999 : 39), la structure de la paie est d'une plus grande simplicité et permet de distinguer quatre grandes familles de rubriques :

- Les éléments qui constituent ce que l'on appelle la rémunération brute du salarié, c'est-à-dire celle à partir de laquelle seront calculées les cotisations sociales ;
- Les cotisations sociales proprement dites, qui sont versées aux différents organismes sociaux. L'opération brut « cotisations » permet d'obtenir ce que l'on appelle le salaire net fiscal c'est-à-dire la somme que tout salarié doit indiquer à l'administration fiscale au moment de rédiger sa déclaration de revenus ;
- Les données qui constituent les « indemnités », c'est-à-dire qui viennent s'ajouter à la rémunération du salarié mais qui sont exemptées de cotisations sociales ;
- Les éléments qui constituent les retenues sur la rémunération des salariés mais qui ne sont pas pour autant déductibles des bases servant au calcul des cotisations sociales et qui ne viennent donc pas diminuer le « net fiscal ».

### **2-3-2- contrôle et approbation des documents de paie**

Cette fonction regroupe les tâches de surveillance des travaux de préparation de la paie et celles d'autorisation des règlements de salaires.

A ce niveau, l'effectif doit être correctement contrôlé et les documents relatifs à la paie sont correctement conservés à l'aide d'un classement satisfaisant (Sambe « &.al », 1999 : 345).

### **2-3-3- préparation des règlements de salaires**

Elle regroupe les tâches de préparation du billetage pour les salaires à régler en espèces et celles de confection des ordres de virement pour les salaires à payer par les banques.

### **2-3-4- règlement des salaires**

Elle reprend les opérations de paie proprement dites. C'est le versement de la somme due à l'employé (Weiss, 2004 : 92).

### **2-3-5- comptabilisation des salaires et des règlements**

Cette fonction comprend les opérations d'enregistrement comptable de la masse salariale mensuelle et de versement des montants dus aux employés. Elle est effectuée à partir du livre de paie (Ersa, 2006 : 198).

### **2-3-6- détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales**

Elle concerne les diverses cotisations patronales (sécurité sociale, part patronale au titre de la cotisation retraite, etc.) qui doivent être reversées aux organismes sociaux à des dates préfixées (Ersa, 2006 : 192).

### **2-3-7- suivi des comptes de prêts et d'avances au personnel**

Ce compte fait l'objet d'une étude distincte, il reprend toutes les tâches de tenue et de mise à jour des comptes individuels des agents retraçant les prêts ou les avances accordés par l'entreprise.<sup>9</sup>

### **2-3-8- contrôle du niveau de la masse salariale**

Cette fonction correctement exercée, permet de fournir à tout moment, l'explication (d'un mois à

---

<sup>9</sup> Groupe revue fiduciaire. arrêté des comptes tome 1 page 255

l'autre, ou d'une année à l'autre) des variations constatées au niveau de la masse salariale qui est envisagée comme la variable résultant des différentes modalités d'intervention de politique sociale et d'actions en vue d'améliorer les performances (Martory, 2001 : 90).

Elle permet de ce fait, la détection de toute augmentation non justifiée (cas de salaires comptabilisés pour des employés fictifs) et la prévention des détournements par les comptes de salaires.

### **2-3-9- constitution de provisions attachées aux salaires**

Cette fonction reprend toutes les tâches :

- d'évaluation des dettes potentielles encourues du fait de l'emploi d'un personnel permanent (droits aux congés, indemnités de licenciement, droits à la retraite,...) ;
- de comptabilisation de ces charges dans les comptes de provisions et de dettes adéquats.<sup>10</sup>

Après avoir passé en revue les risques potentiels et les différentes procédures liés à la paie, quelle démarche allons nous utiliser dans le cadre de l'audit ? Ainsi, nous vous proposerons une démarche d'audit du processus de paie.

### **2-4- la démarche d'audit du processus de paie**

La démarche que nous allons utiliser est l'approche par les risques, c'est à dire le contrôle interne des risques. Le risque est un événement susceptible de mettre en cause la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il peut être externe ou interne à la structure. La démarche d'évaluation du dispositif de contrôle interne existant peut se résumer en trois étapes essentielles qui se présentent comme suit :

#### **2-4-1- Prise de connaissance de l'entreprise**

Il s'agit dans cette première étape de la prise de connaissance de l'activité, de l'environnement des parties prenantes et les risques qui leur sont inhérents à travers les documents mis à la disposition de l'auditeur par l'entreprise. La connaissance des procédures de paie en vigueur à travers le manuel des procédures s'il existe et de l'organisation mise en

---

<sup>10</sup> Groupe revue fiduciaire. Arrêté des comptes, tome 1 : le contrôle de la balance, page 108

place ; la compréhension de la culture et du style de management de l'entreprise seront au cœur de notre étude. En effet, la culture dans laquelle évoluent un domaine et son dispositif de contrôle interne sont fortement liés. De même, le style de management du domaine est influencé par la culture car elle en est l'application pratique. La compréhension de la culture et du style de management permet non seulement de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté mais aussi de maîtriser les risques. Des tests de conformité réalisés sur la base d'un échantillon aléatoire permettront de mettre en évidence les risques couverts et les risques non couverts et par conséquent s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués.

Ces tests s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (Dayan, 2004 : 931).

#### **2-4-2- Evaluation du contrôle interne du processus de paie**

L'évaluation préliminaire des procédures de paie va consister dans un premier temps à l'identification des forces et faiblesses après l'étude des procédures du processus susvisé assorti de tests de procédures que nous allons effectuer sur un certain nombre de points forts pour s'assurer de leur fonctionnalité effective. Il va s'agir dans un second temps pour nous de réaliser ensuite des tests de permanence sur les points forts identifiés. Ces tests seront réalisés sur la base d'un échantillon choisi de façon aléatoire.

Les tests de permanence visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Ces tests doivent être réalisés de manière systématique sur l'ensemble de la période audité. Ces tests sont utilisés une fois les risques principaux ciblés et les réponses appropriées identifiées pour gérer les effets éventuels de ces risques. Si les tests de procédures sur les points forts permettent de conclure à la solidité et à la permanence de fonctionnement du point fort, l'auditeur peut le prendre en compte dans son exploitation de l'évaluation du contrôle interne. Dans le cas contraire, le point fort doit également être pris en compte, mais au titre des faiblesses de contrôle interne (Dayan, 2004 : 932).

#### **2-4-3- Analyse du risque de non maîtrise**

Selon Hamzaoui (2008 :65), un auditeur ne peut pas obtenir l'assurance absolue car des limitations inhérentes à tout audit affectent sa capacité à détecter toutes les anomalies

significatives. Il s'agit pour nous d'identifier et d'analyser les risques de non maîtrise. Pour cela, plusieurs méthodes sont utilisées dont la plus efficace consiste vraisemblablement à s'entretenir avec les experts du métier et de leur demander de décrire leur processus. Selon Lefebvre (2004 : 390), la démarche d'identification des risques retenue par l'auditeur comprend généralement :

- **une identification des erreurs potentielles** : l'erreur potentielle est l'erreur qui pourrait théoriquement survenir si aucun contrôle n'était mis en place pour l'empêcher ou la détecter. Elle est usuellement associée à la notion de risque inhérent. Le risque inhérent peut être défini comme « la possibilité que le solde d'un compte ou qu'une catégorie d'opérations comporte des anomalies significatives isolées ou cumulées avec des anomalies dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, nonobstant les contrôles internes existant » (Normes CNCC 2301, Evaluation du risque et contrôle interne) ;
- **une identification des erreurs possibles** : l'erreur possible est l'erreur qui peut effectivement se produire compte tenu de l'absence de contrôle dans l'entreprise pour l'empêcher, la détecter et ensuite la corriger. Elle est généralement associée au risque lié au contrôle ou risque de non maîtrise. Le risque de non maîtrise peut être défini comme « le risque qu'une anomalie dans un solde de compte ou dans une catégorie d'opérations, prise isolément ou cumulée avec des anomalies dans d'autres soldes de compte ou d'autres catégories d'opérations, soit significative et ne soit ni prévenue, ni détectée par les systèmes comptables et de contrôle interne et donc non corrigée en temps voulu » (Normes CNCC 2301, Evaluation du risque et contrôle interne) ;
- **la détermination du caractère significatif des erreurs possibles** : l'auditeur est ainsi amené à définir non seulement l'importance relative des systèmes et domaines sur lesquels il est appelé à intervenir, mais également un seuil de signification, à partir duquel il ne peut délivrer sa certification.

L'objectif de l'auditeur est de ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable. L'IFAC (Norme internationale d'audit ISA 400) définit le risque d'audit comme le risque que l'auditeur financier exprime une opinion incorrecte sur les états financiers soumis à son contrôle du fait d'erreurs significatives contenues dans les états.

L'auditeur applique un modèle de gestion du risque d'audit pour parvenir à son objectif. Ce modèle se présente comme suit :

**Risque d'audit = Risque inhérent x Risque lié au contrôle x Risque de non détection**

**Risque d'audit = Risque d'erreurs significatives sur les états financiers x Risque de non détection**

Le risque d'erreurs significatives sur les états financiers résulte d'une approche qui combine l'évaluation des risques potentiels, réalisée à travers la prise de connaissance générale de l'entreprise, et l'évaluation du risque lié au contrôle, réalisée à travers l'examen des systèmes comptables et des procédures.

Le risque de non détection est directement fonction de l'importance des travaux de contrôle mis en œuvre par l'auditeur. Plus ces travaux seront importants, plus le risque de non détection sera faible et inversement.

Selon la norme ISA 230(documentation des travaux) «l'auditeur doit documenter les questions importantes qui fournissent des éléments probants pour étayer son opinion et qui permettent de justifier que l'audit a été effectué selon les Normes Internationales d'Audit ».

L'évaluation définitive du contrôle interne des risques du processus de paie va consister à faire la synthèse de l'évaluation du risque d'audit assortie d'une approche de solution d'audit pour réduire le risque d'audit à un niveau acceptable.

Dans ce chapitre, nous avons passé en revue les différentes procédures du processus de paie ainsi que la démarche d'audit à utiliser. Nous aborderons dans le prochain chapitre la méthodologie de l'étude.

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie de l'étude doit fournir une approche conceptuelle du problème afin de définir une structure robuste et extensible qui nous servira de base pour une bonne étude du système. Les données sont souvent recueillies avec plus d'efficacité quand les enquêtes sont écrites mais ces dernières ne sont pas toujours les plus efficaces pour capter des informations et opinions qualitatives. La forme du questionnaire variera aussi en fonction de la méthode d'enquête choisie. Les interviewers devront être bien formés et avoir reçu des instructions sur les orientations et les exigences de l'enquête.

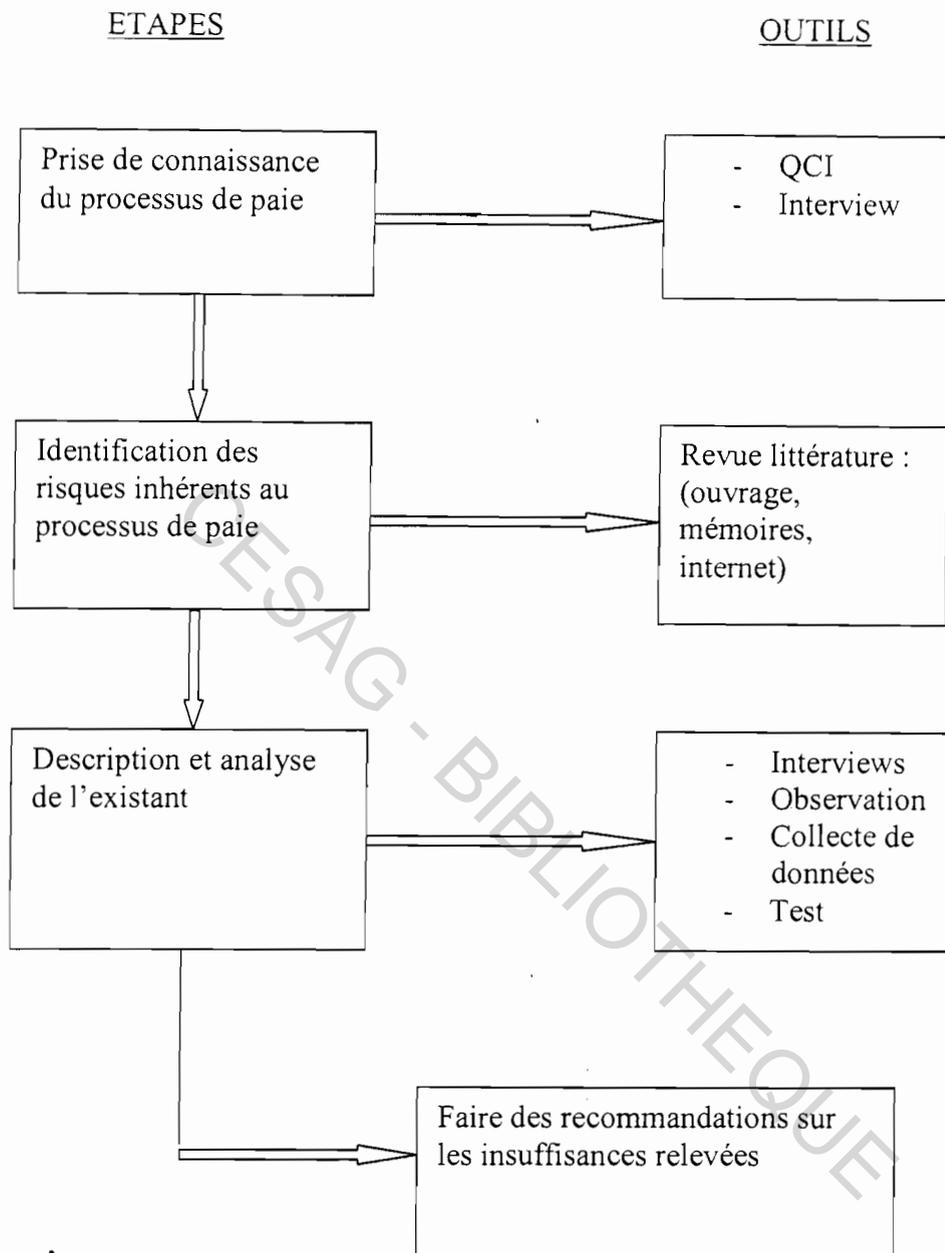
Afin d'atteindre nos objectifs pour cette mission, nous allons présenter pour chaque phase du processus, les différentes étapes suivies et outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. Ceci se fera à l'aide d'un modèle d'analyse. Après nous décrivons les outils de collecte de données que nous allons utiliser.

### 3-1- Le modèle d'analyse

L'audit du processus de paie que nous avons effectué s'est fait selon le modèle d'analyse qui suit :

- la prise de connaissance du processus ;
- identification des risques inhérents au processus de paie ;
- description et analyse de l'existant ;
- analyse des points faibles et recommandations.

Figure n°2 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : nous même

Pour mieux faire notre étude nous avons sollicité la collaboration des personnes qui interviennent directement dans le processus de paie à savoir :

- Le Chef de l'administration du personnel ;
- Le Directeur des Ressources humaines ;
- Le Directeur financier.

### **3-2- Outils de collectes de données**

La collecte de données vise à rassembler des données et plus généralement des informations pour les mettre en forme dans une organisation. Concernant le mode de recueil des données, nous avons utilisé l'enquête en face à face qui nécessite l'enregistrement le plus fidèlement possible des réponses des personnes interrogées. Les informations spécifiques à collecter concerne :

- l'histoire ;
- le manuel de procédure ;
- l'analyse du processus.

Pour ces informations, nous s'adresserons au responsable administratif du personnel et son assistant ainsi que le service des finances.

D'abord ce face à face sera mener sur la base d'un QCI, puis de réserver un délai pour la réalisation des interviews et enfin de procéder à l'observation physique.

Les différents outils utilisés dans la mise en œuvre de notre étude sont le questionnaire de contrôle interne, l'interview, l'observation physique.

#### **3-2-1- Questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est l'outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de l'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée. Ce document commence à s'élaborer dès le découpage des tâches élémentaires pour la mise en place de l'audit interne. Il y aura donc autant de questionnaire de contrôle interne que de mission d'audit à réaliser.

Son utilisation permet aussi l'élaboration d'un programme de travail judicieux pour le service d'audit interne. Il est composé d'une liste de questions n'admettant, en principe, que les réponses « oui » ou « non » ou « non applicable », les réponses positives et négatives correspondent respectivement aux forces et faiblesses du système.

Cependant, il faut éviter d'alourdir les questionnaires avec des informations de caractères techniques pour faciliter le dépouillement. Des précautions supplémentaires sont à prendre quand les questionnaires s'adressent à un individu. Il faut éviter de poser des questions qui comprennent des négations ou des doubles négations afin de faciliter la compréhension de l'audit, éviter les questions qui incitent à répondre de manière inexacte. Il faut donc s'assurer

de la cohérence des réponses en utilisant la technique de redondance des questions et éviter les questions qui portent sur un jugement car, là encore, l'audité pourrait y répondre de manière détournée. En général, les questionnaires ne doivent pas être trop longs pour garder une certaine constance dans la précision des réponses de l'audité.

Cinq questions sont universelles, elles permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle en couvrant tous les aspects:

- **Qui ?** Question relative à l'opérateur, qu'il s'agit d'identifier avec précision et par là même de voir s'il existe, quelles sont ces pouvoirs et dans quelle mesure il y a identité entre la réalité et le référentiel.
- **Quoi ?** Permet de regrouper toutes les questions permettant de savoir de quoi il s'agit, quel est non pas le sujet mais l'objet de l'opération : quelle est la nature du produit fabriqué, quelles sont les installations mises en œuvre, ou quels sont les personnels concernés ?
- **Où ?** Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule : lieux de stockage, lieux de traitement, sites industriels...
- **Quand ?** Permet de regrouper les questions relatives au temps : début, fin, durée, saisonnalité, planning. ?
- **Comment ?** Questions relatives à la description du mode opératoire, l'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

Ainsi, le Questionnaire de contrôle interne permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

Les questionnaires sont de type fermés ou les réponses sont données à l'avance. On ne peut y répondre que par oui ou par non ; ou de type ouverts ou les réponses ne sont pas succinctes du type oui ou non, les réponses sont illimitées.

En somme le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur de porter un diagnostic sur le contrôle interne.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> O LEMANT (1995 : 39)

### 3-2-2- L'interview

Il est difficile d'imaginer une mission d'audit interne sans interview.

Il s'agit d'une technique de recueil d'information par le biais d'entretien. Les informations collectées peuvent être factuelles (obtention de document) ou liée à une analyse (plainte d'un audité).

L'interview peut être utilisée à divers moments de la mission :

- en début d'analyse, l'interview est un premier point de passage obligé ; essentiellement descriptive, elle permet d'obtenir des éléments d'orientation générale de la mission ;
- en phase intermédiaire, l'interview peut être soit l'une des techniques de test employées dans la mise en œuvre du Programme de Vérifications, soit un mode d'autocontrôle pour assurer l'objectivité ou la qualité des conclusions.<sup>12</sup>
- en fin d'analyse, l'interview sert essentiellement à valider des observations ou un diagnostic global ;

L'interview est une action importante du processus d'audit, elle doit être préparée correctement afin de permettre à l'auditeur de construire une relation de confiance avec l'audité

### 3-2-3- l'observation physique

Elle a consisté à assister à des opérations de paie, afin de mieux observer la mise en œuvre de toutes les diligences prescrites à chaque étape de la procédure de paie et d'en vérifier l'existence et le fonctionnement.

---

<sup>12</sup> O LEMANT (1995 :97)

La méthodologie de l'audit de la paie nous renseigne sur des informations qui nous permettront de porter un jugement sur le processus de paie que nous auditerons. Après l'étude du cadre théorique qui nous a permis de définir les différents aspects sur lesquels s'appuie cette étude, et la description de la méthodologie suivant laquelle elle s'appliquera. Nous pouvons passer au cadre pratique que constitue la deuxième partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE**  
**CADRE PRATIQUE : MISE EN ŒUVRE**  
**DE L'AUDIT**

## INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, le rôle et par conséquent les responsabilités de l'audit interne sont en forte croissance. Au delà de la pression exercée par le renforcement de réglementations et référentiels sur le contrôle interne, les dirigeants et actionnaires de l'entreprise s'appuient historiquement sur cette fonction afin de valider leurs processus, fonctions et opérations. Parallèlement, l'audit interne se doit d'être force de proposition pour l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, y compris en matière de gestion des risques.

Pour vérifier si un processus est efficace, il est donc important de se demander à qui il est destiné, et quels sont les besoins de ce destinataire. Il faut aussi s'assurer que l'entreprise a mis en place des façons de mesurer si le processus se déroule normalement. Une bonne façon est de voir s'il existe une continuité réelle dans l'exécution du travail en instaurant des indicateurs qui suivent aussi les délais de traitement entre les départements et secteurs concernés. La présence de mécanismes de réponse efficaces en cas de difficultés (non conformités, arrêts, imprévus, temps de réaction) est aussi un indice vérifiable de la solidité d'un processus. Finalement, l'auditeur peut aussi, par des questions et observations, vérifier si les gens connaissent bien leurs responsabilités et leur rôle au sein des processus. Cela inclut la direction, qui bien souvent, continue de gérer la production de manière verticale, même si les employés ont adopté une gestion continue.

Dans cette deuxième partie de notre mémoire qui a pour objet l'audit du processus de paie par approche par les risques de Shell Sénégal, nous souhaiterons faire ressortir les forces et les faiblesses que présente ce processus en vue de faire des recommandations pour minimiser les risques.

Nous évoquerons dans un premier chapitre la présentation de l'entreprise Shell Sénégal, ensuite un second chapitre qui portera sur la revue des procédures du processus de paie et enfin un troisième chapitre qui consistera à auditer le processus et à faire des recommandations.

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE SHELL SENEGAL

Ce chapitre permettra aux tierces personnes d'avoir une idée de l'entité qui a été notre lieu de stage, de connaître son histoire, son organisation avec ses activités.

### 4-1 - Historique et statut

Le 26 juillet 1928, le groupe pétrolier Shell s'implante en Afrique Occidentale avec la création de la société des pétroles Shell de l'Ouest Africain (S.P.S.O.A.F.) avec un capital de 20.000.000 FCFA, la S.P.S.O.A.F. avait son siège au 31, boulevard pinet LAPRADE à Dakar. Elle exerçait ses activités qui, principalement concernaient le ravitaillement en soute des avions de ligne et la distribution des produits pétroliers en Afrique occidentale française (A.O.F), au TOGO, au CAMEROUN, et en Afrique Equatoriale Française (A.E.F.)

En 1930, on assiste à la première apparition du vrac avec la construction de l'installation de mer Jetée Nord d'une capacité de stockage de 38.000 m<sup>3</sup>.

En 1949, pour mieux contrôler l'activité de la société en A.E.F. et au Cameroun, il a été créé une direction régionale à Brazzaville.

En 1943, Yoff, Conakry, Niamey et Zinder sont pourvus d'hydrants, c'est-à-dire des installations fixées avec refoulement, permettant des débits accélérés, de nouvelles installations de 70000 m<sup>3</sup> sont créées à la jetée Nord ainsi qu'un laboratoire moderne d'analyse des produits.

En 1955, c'est l'année de restructuration avec l'éclatement de la S.P.S.O.A.F. en trois sociétés :

- Société Shell de l'Afrique occidentale (S.S.A.O.)
- Société Shell de l'Afrique Equatoriale (S.S.A.E.)
- Société Shell du Cameroun (S.S.C.)

En 1962, est créée Shell Sénégal, membre du groupe royal Dutch/Shell. Elle avait pour activité principale l'industrie pétrolière au Sénégal et en Mauritanie. Le 25 février 1976 voit l'apparition de IRANSEN et Shell et il faudra attendre le 1 mai 1989 pour assister à la réapparition de Shell Sénégal fruit d'une fusion-absorption avec TEXACO.

Shell Sénégal est une société anonyme (S.A.) au capital de 2.692.932.000FCFA. Les actionnaires au nombre de deux sont Shell avec 93,6% des actions et la Nationale Iranian Compagny (N.I.O.C.) avec 6,4% des actions.

Shell Sénégal est inscrit au registre de commerce sous le numéro d'immatriculation 6693-020-822-k, son chiffre d'affaire est 40.000.000.000 FCFA environ. Elle est administrée par un conseil d'administration et régie par la loi n 85-40 du 29 juillet 1985, le décret n 93-153 du 24 février 1993, la quatrième partie du Code des Obligations Civiles et Commerciales (C.O.C.C.) ainsi que par ses statuts. Le conseil d'administration est composé de cinq membres, personnes physiques et morales nommées et révocables par l'assemblée générale ordinaire. Le conseil d'administration suivant les dispositions de l'article 22 est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et faire ou autoriser tous les actes et toutes les opérations relatives a son objet. << Tout ce qui n'est pas expressément réservé à l'assemblée générale par les lois, les présents statuts, est de sa compétence>>. En ce qui concerne le contrôle de gestion, les statuts disposent :

- Article 27 : << L'assemblée Générale ordinaire des actionnaires désigne pour trois ans plusieurs commissaires aux comptes qui sont toujours rééligibles. >>

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par mois/an sur convocation de son président.

#### **4-2- Activités**

Les activités de Shell Sénégal sont orientées vers l'industrie et le commerce des carburants, lubrifiants et autres produits pétroliers. Les activités sont en outre orientées vers l'installation, l'acquisition, la location et l'exploitation de tous les dépôts, magasins, fabriques, établissements moyens matériels, l'outillage nécessaire aux activités de la société ; mais aussi pour la création de sociétés nouvelles, des rapports, souscription, achat de titre ou droits sociaux, association ou participation dans les opérations immobilières ou financières liées directement ou indirectement aux activités de la société.

Shell Sénégal emploie environ 200 personnes dont une cinquantaine de cadres (sénégalais et expatriés), 50 agents maîtrise et environ 100 ouvriers et employés.

Malgré l'étroitesse du marché sénégalais dû a l'implantation d'autres sociétés concurrentes même si par ailleurs le marché des hydrocarbures est florissant, Shell Sénégal occupe la place de leader dans le secteur pétrolier sénégalais avec environ 40% de la part du marché.

### **4-3-Organisation générale et fonctionnement**

#### **4-3-1- Organigramme de la société**

L'organigramme est présenté en annexe. Confère annexe 4 à la page 63

#### **4-3-2- Fonctionnement de la société**

Notre prise de connaissance générale de Shell Sénégal nous emmènera à présenter les départements qui ont une influence directe sur le fonctionnement.

Shell Sénégal est composée de cinq Départements que sont le Département finances, le Département opérations, le Département Ressources Humaines et le Département fuel and bitumen ayant à leur tête une Direction Générale.

##### **4-3-2-1-La Direction Générale :**

Elle est chargée de gérer la société dans le respect des règles et procédures définies par les actionnaires pour atteindre les objectifs définis et permettre de s'acquitter de ses obligations en direction des actionnaires, des pouvoirs publics, de la clientèle. Elle est supervisée par le Conseil d'Administration.

##### **4-3-2-2-Le Département Finances :**

Il est chargé de l'application de la politique financière et comptable de la société en vue d'une bonne gestion de cette dernière.

##### **4-3-2-3-Le Département Operations :**

Le chef de ce Département planifie, organise et supervise l'ensemble des activités de son département, assure à moindre coût dans les délais compatibles avec les besoins de leur marché, l'approvisionnement, le stockage, la conservation et la distribution des produits vrac et emballés.

#### **4-3-2-4-Le Département Réseau :**

Il est chargé de la gestion du réseau et de la clientèle pour réaliser les ventes de la société, développer les ventes de la société dans les stations services. Il est chargé également de promouvoir et de commercialiser dans de bonnes conditions de rentabilité maximum des produits de la société.

#### **4-3-2-5-Le Département des Ressources Humaines :**

Il est chargé de la gestion du personnel, de l'administration des services généraux, de la formation, de l'économat, et bien sûr des archives. Pour une meilleure exploitation de l'information, Shell Sénégal a mis en place un service d'archives.

#### **4-3-2-6-Le département Fuel and Bitumen :**

Il regroupe le service consommateur qui s'occupe des gros clients et le CSC qui lui gère les commandes et les facturations.

Il a aussi deux sous-département : celui de la Marine et des Lubrifiants de l'aviation.

A travers ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise Shell Sénégal à partir de son historique, statut et de ses activités. Cette présentation a concerné aussi sa structure organisationnelle à travers ses départements et son organigramme. De ce dernier, nous constatons que Shell Sénégal dispose de six départements fonctionnels. Cependant notre travail sera porté surtout sur les activités du département des ressources humaines qui s'occupe de la paie.

## **CHAPITRE 5 : REVUE DES PROCEDURES DU PROCESSUS DE PAIE**

Au terme de la prise de connaissance des procédures de paie avec le personnel y intervenant, nous allons procéder à sa description.

### **5- Description des procédures du processus de paie en vigueur à Shell Sénégal**

Le traitement de la paie consiste à traduire en acte les engagements de la société vis à vis de son personnel et des organismes sociaux dans le respect des règles contractuelles et légales.

Il se fait en différentes phases qui sont:

#### **5-1- la réception des éléments**

C'est dans le courant du mois la période où l'on reçoit du DRH ou des différents services, par compte goûté, les éléments variables qui doivent être traités dans la paie de même que des changements dans les éléments fixes ou dans la situation individuelle ou collective des employés.

#### **5-2- le traitement**

C'est la phase active de la paie : celle où l'exécutant applique les recommandations reçues du DRH.

- Saisie des éléments variables par le responsable de l'administration du personnel,
- Modification d'éléments fixes par le responsable de l'administration du personnel,
- Modifications, suppressions ou créations de rubriques si changements ou applications de nouvelles méthodes de calcul par le responsable de l'administration du personnel.

#### **5-3- le contrôle**

Ce premier point du contrôle porte sur le système, il doit être mené par le DRH.

- C'est le respect des autorisations du niveau d'accès sur les fichiers de DELTA PAIE: (limitation des possibilités de changements des données fixes du personnel)

- Séparation des tâches entre la personne qui fait la paie et celle qui réconcilie les comptes.

Le premier contrôle de la paie est fait par l'exécutant qui, après toutes les saisies, édite un brouillard et passe une première revue du travail fait pour s'assurer de la conformité avec les éléments reçus.

Après, il édite les états de paiement, confectionne les Ordres de Paiements et soumet l'ensemble au DRH dans un parapheur avec tous les documents justificatifs de même que les états fournis par DELTA.

Ces états sont :

- Les états de virements par banques ou des salariés payés en espèces.
- Le Livre de Paie qui donne le détail de la Paie par rubrique suivant le niveau de rupture choisi : (Matricule, Département, Etablissement ou Section).

La balance de paiements qui donne en montants ou en pourcentages les différences entre la paie en cours et celle du mois précédent.

L'Etat des prêts retenus qui donne en détails tous les prêts retenus dans la paie du mois.

En complément de ces documents fournis par le payeur, le DRH peut éditer le mouchard: état DELTA lui permettant d'identifier toutes les personnes qui ont pu accéder au fichier des employés en indiquant la nature des changements opérés: (modification, création ou suppression) de même que les dates et heures des opérations.

Cette phase de contrôle effectuée par le DRH permet à celui ci de vérifier l'exactitude de la paie et la conformité avec ses directives. Elle est suivie par la signature des documents pour être envoyé chez les financiers.

Le contrôle du Directeur Financier qui doit être suivi de son approbation porte sur :

- Le respect des procédures : guideline control:
  - Tout changement dans les taux de calcul, nouvelles entrées ou sorties, transfert ou changement de position doit être approuvé par le supérieur hiérarchique et par DRH.
  - Tout changement des taux statutaires agréé légalement ou par convention doit faire l'objet de documents probants.

- Toutes les demandes de mise à jour doivent être faites, revue et approuvés par DRH qui ne peut avoir la latitude d'opérer ces changements.
  - Toute mise à jour sur les fichiers de base DELTA doit être examinée et comparée avec le document relatif à ce changement. Son approbation doit émaner d'une autorité différente de celle qui effectue les changements.
  - Vérification de l'approbation par les supérieurs hiérarchiques des fiches d'heures supplémentaires.
  - Les variations exceptionnelles ou paiements inhabituelles faites aux employés doivent être approuvés par une autorité qui n'a pas la capacité de faire ces changements : DRH.
- Le contrôle de cohérence : nombre de personnes sur l'état de paie ; si rajout ou omission.

#### **5-4- l'exécution de la paie**

C'est l'édition des bulletins définitifs de paie, l'envoi des ordres de virements signés aux différentes banques, la distribution des bulletins aux ayants droit.

#### **5-5- la comptabilisation**

La clôture du mois c'est l'acte de validation de la paie. C'est à dire la comptabilisation des opérations de paie. Après on ne peut plus revenir en arrière sauf cas de force majeure. Pour cette raison le payeur doit toujours demander au service IT (informatique) une sauvegarde de l'environnement de DELTA avant de lancer l'opération de clôture. Celle-ci génère un fichier de comptabilisation des opérations.

Le payeur édite ce document de DELTA, l'envoie au Finance Consoler et lui demande de procéder à l'opération finale qui consiste à déverser dans les livres de la société les opérations de la paie.

Il faut noter la nécessaire séparation de compétence à ce niveau d'exécution où le payeur ne doit absolument pas avoir la possibilité d'accès à ce fichier résultat de son propre travail.

### 5-6- les travaux post paie

C'est l'édition des états qui permettent de faire les travaux après la clôture :

- Règlements des impôts ;
- Cotisations aux institutions sociales ou financières.
- Réconciliations des comptes.

Ces différentes phases sont présentées dans le tableau récapitulatif suivant :

**Tableau n° 3** : tableau descriptif du processus de paie

ETAPES	TACHES EFFECTUEES	INTERVENANTS
Réception des éléments	Traitement des éléments variables dans la paie	Responsable administratif et personnel
Traitement	Saisie des éléments variables	Assistante RAP
Contrôle	Contrôler le respect des directives	Directeur des Ressources Humaines
Exécution de la paie	Edition des bulletins Envoi des ordres de virement La distribution des enveloppes aux ayants droit	Assistante RAP
La comptabilisation	Validation de la paie	Chef comptable
Les travaux post paie	Edition des états pour : Le règlement des impôts Cotisations sociales ou financières Réconciliation des comptes	RAP et Assistante RAP

Source : nous même

## **CHAPITRE 6 : AUDIT DES PROCEDURES DU PROCESSUS DE PAIE : approche par les risques**

La paie à Shell Sénégal est exposée à des risques, dont une bonne compréhension et une bonne gestion s'avère nécessaire. L'audit du processus s'inscrit dans une perspective de détecter les risques susceptibles de porter entrave à la bonne marche des procédures.

A ce niveau de notre étude, nous allons nous intéresser essentiellement aux différents risques de paie auxquels l'entreprise est confrontée. Nous allons d'abord analyser les procédures et identifier les risques à partir des tâches, puis les évaluer enfin faire ressortir les points forts et les points faibles pour présenter les recommandations et les délais pour la mise en œuvre.

### **6-1- Analyse des procédures et identification des risques de paie**

L'analyse de l'existant va nous amener à identifier les différents risques possibles relatifs aux procédures étudiées afin de pouvoir présenter des recommandations.

#### **6-1-1- Identification des risques de paie**

L'impact du risque représente ses conséquences sur les procédures, une fois que sa survenance est effective et la quantification est aussi faite de manière qualitative. La démarche consiste à identifier d'abord le risque le plus pertinent en terme d'impact des conséquences. Pour cela on va se baser sur la qualité du dispositif de maîtrise des risques.

##### **6-1-1-1- Analyse et identification des risques des activités de réception des éléments**

La direction de Shell fait de la paie une étape importante et en assume l'engagement total quant à son fonctionnement et à ses résultats. A la réception des éléments, les directives ne sont pas respectées par certains départements dans la mesure où, ceux-ci ne justifient pas suffisamment les variations sollicitées pour l'atteinte de leurs objectifs spécifiques.

Dans beaucoup de cas le tableau mettant en évidence l'adéquation entre les objectifs et les variations demandées n'existe pas, et le cas échéant, il n'y a pas de corrélation entre les

différents éléments du tableau et le détail des variations qui apparaissent sur les fiches des éléments variables.

L'élaboration de ce tableau contraint à chaque chef de département à mettre en évidence tous les éléments variables, à les organiser mensuellement et sur toute l'année, et à les approuver.

Par ailleurs, après que le chef de l'administration du personnel de la direction des ressources humaines ait examiné le tableau des éléments variables et émis ses observations dans un procès verbal transmis au directeur des ressources humaines, certains départements ne fournissent pas les compléments d'information demandée pour son application.

En conséquence, le chef de l'administration du personnel est ainsi confronté au dilemme d'affecter des ressources en fonction des informations disponibles et le risque de mettre en péril l'activité d'exploitation, en raison de la sensibilité du service paie de Shell Sénégal. L'analyse va porter sur l'identification des risques liés à l'élaboration du tableau des éléments variables. Le tableau ci-dessous nous résume ces risques.

**Tableau n° 4 : Identification des risques liés à la réception des éléments**

Tâche	Risques
Réception des éléments variables	<ul style="list-style-type: none"><li>- Non respect des directives</li><li>- Mauvaise orientation</li></ul>

Source : nous même

#### 6-1-1-2- Analyse et identification des risques des activités de traitement

Les directives de traitement sont émises tardivement ou même dans certain cas ne sont pas émises. Par ailleurs les ressources humaines n'établissent pas souvent les programmes mensuels des éléments variables à traiter sous forme de décaissement, de plus elles ne procèdent pas systématiquement à la ventilation des variations par comptes de charge et par centre de responsabilité.

En conséquence l'autorisation de la direction financière est compromise car ne disposant pas d'éléments suffisants pour apprécier ces variations.

La détermination des écarts entre deux mois sur les éléments variables n'est pas toujours calculable puisque certains montants affectés à des agents ne sont pas justifiés. Le tableau ci-dessous nous résume les risques dus à un mauvais traitement.

**Tableau n° 5 : Identification des risques liés au traitement**

Tâche	Risques
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaises imputations</li> <li>- Informations non fiables</li> <li>- Objectifs non atteints</li> </ul>

Source : nous même

### 6-1-1-3- Analyse et identification des risques liés au contrôle

Le contrôle en matière de paie vise entre autres objectifs l'assurance que la réglementation est respectée notamment en ce qui concerne :

- le paiement régulier des salaires et des charges fiscales et sociales y afférentes ;
- les sommes payées correspondent effectivement à des charges réellement dues par l'entreprise, et sont autorisées.

Malgré le contrôle mis en place, des risques sont encourus. Ces derniers sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 6 : identification des risques liés au contrôle**

Tâche	Risques
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement de salaire à un personnel fictif</li> <li>- Non respect de la réglementation</li> </ul>

Source : nous même

**6-1-1-4- Analyse et identification des risques liés à l'exécution de la paie**

Après étude de la procédure d'exécution de la paie, nous avons remarqué que la majorité des décaissements se font par chèque ou virement bancaire. D'après le trésorier, certains paiements peuvent être effectués en numéraire mais pour des montants n'excédant pas les seuils fixés par les réglementations. La simplicité des paiements n'empêche pas qu'ils présentent des risques. Ces derniers sont dans le tableau ci- après.

**Tableau n° 7 : Identification des risques liés à l'exécution de la paie**

Tâche	Risques
Exécution de la paie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraude et détournement</li> <li>- Actifs non sécurisés</li> <li>- Double paiement</li> </ul>

Source : nous même

**6-1-1-5- Analyse et identification des risques liés à la comptabilisation**

Pour la comptabilité, les pièces sont transmises au service des ressources humaines qui font le contrôle avant d'arrivée à la comptabilité. Les attributions des tâches ne sont pas claires. Ainsi au niveau de la comptabilité les pièces sont comptabilisées sans aucun contrôle arithmétique. Hormis le contrôle au niveau des ressources humaines il n'existe pas au niveau de la comptabilité un dispositif de contrôle pour ces pièces justificatives. Ce processus présente des risques qui seront résumés dans le tableau ci-après.

**Tableau n° 8 : Identification des risques liés à la comptabilisation**

Tâche	Risques
Comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs arithmétique</li> <li>- Risque de fraude</li> <li>- Non exhaustivité des enregistrements</li> </ul>

Source : nous même

#### 6-1-1-6- Analyse et identification des risques liés aux travaux post paie

Ces travaux post paie concernent la comptabilisation et le paiement des taxes dues à l'Etat.

A ce niveau, l'analyse a permis de déceler que la comptabilité n'est pas tenue à temps. Cette défaillance résulte du fait que les paiements se font généralement avec un léger retard.

Ce manquement n'est pas sans conséquence puisqu'il présente des risques qui seront résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 9** : Identification des risques liés aux travaux post paie

Tâche	Risques
Travaux post paie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénalité de retard</li> <li>- Redressement fiscal</li> <li>- Retard pour l'obtention du quitus fiscal</li> </ul>

Source : nous même

#### 6-1-2- Evaluation de la probabilité de survenance du risque

Le risque une fois identifié doit faire objet d'une évaluation en vue de voir le lien qui existe entre le risque et le dispositif mis en place.

La probabilité du risque inhérent correspond à sa possibilité de survenance en absence de tout dispositif de contrôle interne et se fera de manière qualitative. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Il faut préciser que cette évaluation prend en compte un maximum d'informations possibles ayant trait à certains facteurs et surtout à la complexité des opérations et à la rapidité avec laquelle elles sont traitées. Ces facteurs s'appliquent à tous les risques qui s'attachent aux procédures. Notons aussi que cette approche ne repose pas sur une base scientifique exacte, elle reste aléatoire et approximative.

Shell Sénégal évolue dans un environnement de contrôle favorable, cependant on note quelques défaillances au niveau des procédures et de la non matérialisation de la prise en compte des risques.

Lorsque les pratiques permettant de maîtriser les risques sont appliquées régulièrement, le risque est faible (**f**) et contrairement lorsque ces pratiques ne sont pas appliquées ou ne le sont qu'occasionnellement, le risque devient fort (**F**). Entre les deux, il est moyen (**m**).

**Tableau n° 10** : Evaluation des risques

<b>Tâches</b>	<b>Risques probables</b>	<b>Evaluation du risque</b>
Réception des éléments	- non respect des directives	<b>F</b>
	- mauvaise orientation	<b>F</b>
Traitement	- mauvaises imputations	<b>F</b>
	- informations non fiables	<b>m</b>
	- objectifs non atteints	<b>F</b>
Contrôle	- paiement de salaire à un personnel fictif	<b>F</b>
	- non respect de la réglementation	<b>M</b>
Exécution de la paie	- fraude et détournement	<b>F</b>
	- actifs non sécurisés	<b>m</b>
	- double paiement	<b>f</b>
Comptabilisation	- erreurs arithmétique	<b>M</b>
	- risque de fraude	<b>f</b>
	- non exhaustivité des enregistrements	<b>F</b>
Travaux post paie	- pénalité de retard	<b>F</b>
	- redressement fiscal	<b>f</b>
	- retard sur l'obtention du quitus fiscal	<b>m</b>

Source : nous même

Cette évaluation nous a permis de relever sur le processus de paie des points forts et des points faibles :

#### **6-1-2-1- les points forts**

Les points forts représentent les avantages liés à l'organisation pour la bonne marche des procédures. Ce sont :

- **Les intervenants sur le processus sont identifiés d'avance**

L'identification au préalable des intervenants permet une bonne démarche des procédures et empêche des malversations au niveau de l'exécution des tâches. Elle facilite aussi le suivi des responsabilités pour chaque intervenant.

- **La tenue d'un fichier prêt/personnel**

La tenue de ce fichier permet à l'entreprise de mieux connaître les employés qui sont à jour et d'effectuer un meilleur suivi de leurs situations financières.

- **Toutes les modifications intervenues au niveau de la paie sont prises en compte au niveau du service de la paie**

Cette disposition permet de limiter les possibilités de réclamations récurrentes des employés et participe à la publication de bonnes informations reflétant l'image fidèle du service de la paie.

- **Les tâches sont faites sous le contrôle des supérieurs hiérarchiques**

L'intervention des supérieurs dans la procédure conduit les agents à être plus sérieux dans l'exercice de leurs fonctions. Ceci permet aussi de minimiser les risques de malversations de la part des agents.

- **Le chèque et le virement sont les moyens de paiement**

L'utilisation de ces moyens de paiement permet à Shell Sénégal de ne pas s'exposer aux risques liés à la manipulation d'espèces et d'avoir la traçabilité de ses paiements.

- **Les heures supplémentaires faisant l'objet d'une approbation sont enregistrées**

Cette disposition permet d'éviter le paiement des heures supplémentaires à des employés n'ayant pas droit. L'approbation doit être la seule pièce justificative permettant d'effectuer la comptabilisation

- **L'attribution de clés numérotées aux employés**

Cette pratique permet de mieux identifier l'employé et facilite le traitement qu'on aura à faire sur tous les dossiers lui concernant. Cela permet aussi d'affecter des opérations à la bonne destination.

Nous avons procédé à des tests de permanence sur les points forts que nous avons relevés dans la conception du système. Ce test a confirmé que ces points sont appliqués en permanence.

### **6-1-2-2 - les points faibles**

Ce sont les dysfonctionnements au niveau des processus de paie. Nous procéderons à l'analyse des points faibles pour lesquels des recommandations seront données.

Nos travaux ont permis de relever les insuffisances ci après :

- **L'absence d'évaluation du personnel**

Aucune disposition n'est prise pour une évaluation du personnel.

Cette pratique laisse subsister des risques de signe de manque de volonté sur les différentes tâches et même des départs dus à un non changement de situation.

- **Un cumul de fonction au niveau de la préparation et de la distribution des enveloppes de paie**

Nous observons que dans la pratique, il arrive que la personne qui prépare les enveloppes procède en même temps à la distribution.

A ce niveau les risques potentiels sont le non respect des délais de règlement pouvant entraîner le mécontentement des employés. Mais aussi cette pratique laisse subsister des risques d'erreurs et les contrôles indispensables peuvent être omis de sorte que l'entreprise pourrait être facturée au détriment du personnel.

- **Absence de contrôle de l'état des prêts**

Dans la présentation des procédures, il a été omis de mettre un moyen permettant de contrôler efficacement l'état des prêts et de faire apparaître les prêts non retenus. Cet état ne permet pas un contrôle efficace puisqu'il ne fait pas apparaître les prêts non retenus, cependant il peut être complété par l'état de prêts qui donnent la situation sur tous les engagements des employés à la même période.

Cette pratique présente un risque d'écritures comptables erronées pouvant entraîner un détournement des fonds de l'entreprise.

- **Absence de contrôle de l'évolution des salaires et des charges sociales**

Les procédures mises en place ne tiennent pas en compte des mesures de contrôles pour les évolutions des salaires et des charges sociales. En effet les procédures appliquées par l'entreprise devraient permettre d'assurer un suivi correct de l'évolution de la masse salariale et d'expliquer toute variation constatée d'une période à l'autre.

Absence de recensement et d'analyse des facteurs de risques afin de réaliser des reporting réguliers à destination de la direction de l'entreprise.

Absence de nouveaux outils pour suivre les évolutions du marché et de la réglementation.

- **Le non observation des provisions pour les départs à la retraite**

Cette faiblesse porte sur la conception des procédures. Le suivi des provisions pour les départs à la retraite n'est pas effectué.

Cette absence de suivi des provisions pour les départs à la retraite présente le risque de ne pouvoir faire face aux dus au moment opportun.

#### **6-2- Recommandations :**

Pour l'évaluation du personnel, nous recommandons une évaluation efficace et abondante du personnel pour apprécier les résultats effectifs obtenus par chaque agent pouvant lui présenter des avantages.

Pour le cumul des tâches au niveau de la préparation et de la distribution des enveloppes, nous recommandons que celle-ci soit confiée à un agent autre que le comptable.

Nous recommandons pour l'absence de contrôle de l'état des prêts une analyse mensuelle par le département des finances des comptes prêts et leur rapprochement avec les comptes tenus par le service paie/personnel pour s'assurer de la transparence et de l'exactitude des montants pour chaque employé bénéficiant de cette faveur.

Au niveau du contrôle des salaires et des charges sociales, nous recommandons pour des raisons de contrôles d'analyser, mensuellement et annuellement les variations des salaires et des charges sociales afin d'expliquer les causes ; ces dernières peuvent résulter d'une augmentation ou d'une diminution d'effectifs ou d'une augmentation de salaires, de droits aux congés versés au personnel etc.

Ce principe permet d'effectuer un contrôle sur l'exactitude des salaires et des charges sociales dégagés périodiquement par les services comptables mais aussi de déceler des cas de salaires versés frauduleusement à des agents ou des charges sociales fictives payées.

Pour les provisions de départ à la retraite, nous recommandons afin de ne pas altérer la présentation des états financiers, de constater en comptabilité à la clôture de l'exercice des charges encourues du fait des droits à la retraite acquis par le personnel.

Les montants afférents à ces charges doivent être déterminés par le service paie sur la base des temps de présence du personnel dans l'entreprise.

Les provisions constituées feront l'objet de régularisation au moment où les charges concernées ont été effectivement payées au personnel.

Le tableau des points faibles et recommandations est mis en annexe à la page 65.

### **6-3- Mise en œuvre des recommandations**

Pour cette section, nous évoquerons les délais requis suivant nos travaux pour l'application des recommandations avec les agents y intervenant. Ceci se fera sous forme de tableau et sera présenté en annexe à la page 67.

La mise en œuvre de l'audit du processus de paie de Shell Sénégal, nous a permis d'analyser par le biais d'un contrôle interne les pratiques qui sont appliquées. Nous avons constatés que malgré l'absence d'un service d'audit interne l'entreprise a mis en place certaines diligences essentielles en qualité de contrôle interne.

Au terme de l'audit du processus par approche par les risques, nous avons ressorti les points forts et les points faibles après évaluation sur le contenu du processus et son application et fait des recommandations afin de réduire les points faibles ou même de les transformer en points forts.

Notre étude pour cette deuxième partie devrait permettre également aux dirigeants de Shell Sénégal d'améliorer les procédures de paie pour minimiser les risques qui peuvent s'y comporter mais aussi de les réviser suivant l'évolution du temps.

## CONCLUSION GENERALE

La mission d'audit qui a conduit à l'élaboration de ce mémoire nous a permis de constater des insuffisances dans les comptes de l'entreprise et de ressortir l'importance que constitue le contrôle interne dans une organisation.

Ces insuffisances dans les procédures de paie présentent des conséquences négatives sur la gestion de l'entreprise.

D'une manière assez naturelle, on aurait tendance à faire de la détection de la fraude l'objectif fondamental du contrôle des documents financiers.

Mais un audit normal, qui doit permettre l'expression d'une opinion sur des états financiers, ne peut avoir pour objectif premier la découverte des détournements de fonds et autres irrégularités ou des altérations intentionnelles des états financiers par la direction. Les obligations de l'auditeur dans ce domaine procèdent uniquement de son objectif fondamental de vérification de la régularité et de la sincérité des comptes.

La qualité des comptes dépend du dispositif de contrôle interne. Si le dispositif de contrôle interne est défaillant, les comptes seront inexacts.

Par conséquent, les exigences qualitatives s'appliquant aux comptes sont les mêmes pour le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par les procédures aussi bien dans ses aspects comptables qu'opérationnels. Ce dispositif doit être révisé et on doit aussi s'assurer de son application en permanence dans le respect des réglementations.

C'est dans ce sens que nous avons passé en revue les risques potentiels et les différentes procédures liées à la paie, afin de déceler les forces, les faiblesses et les risques qu'ils présentent.

Au niveau des forces, Shell Sénégal dispose d'une organisation présentant une chaîne hiérarchique respectée avec l'identification des responsables dans les différentes tâches. Ceci a permis de faciliter le contrôle des procédures qui sont appliquées.

Par ailleurs, les faiblesses sont essentiellement liées par l'absence dans les procédures de certains points de contrôle.

Cependant la mise en œuvre des recommandations que nous avons évoquées participera sur le bon fonctionnement de la paie afin de réaliser les objectifs qui sont poursuivis.

Annexe n° 1: Tableau QCI

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE(QCI)	OUI	NON	N/A
Les tâches sont elles contrôlées par les supérieurs hiérarchiques ?	X		
Existe-t-il des dispositions pour le retard des paiements ?		X	
Les lois et règlements sont ils respectés dans la mise en œuvre de la procédure ?	X		
Les heures supplémentaires sont elles payées ?	X		
Les employés sont ils identifiés sans erreurs ?	X		
Ya t-ils des employés payés par espèce ?		X	
Existe-t-il une liaison et un contrôle portant sur le relevé des heures travaillées et un contrôle est-il possible avec la paie ?	X		
Existe-t-il une politique de remboursement des frais ? Est- t-elle appliquée ?	X		
Existe-t-il une politique d'encadrement des avances et de leur remboursement ?	X		
Existe- t- il une séparation des fonctions entre le recrutement, la paie et la clôture des dossiers de personnel ?	X		
Existe-t- il un fichier du personnel fiable présentant des informations suffisantes, pertinentes et utiles ?	X		

Source: nous même

Annexe n° 2 : grille d'analyse

FONCTIONS	TACHES	RESPONSABLES				
		DF	DRH	RAP	ARAP	CO
Réception des éléments variables	Exécution			X		
Tenue fichier prêt/personnel	Exécution			X	X	
Réconciliation des comptes	Contrôle				X	
Validation des ordres de paiement	Approbation	X	X			
Autorisation des règlements	Contrôle/Exécution	X				X
Distribution des enveloppes	Exécution				X	
Règlement des impôts	Exécution	X		X		X

Source : nous même

ARAP : Assistant Responsable Administration et personnel

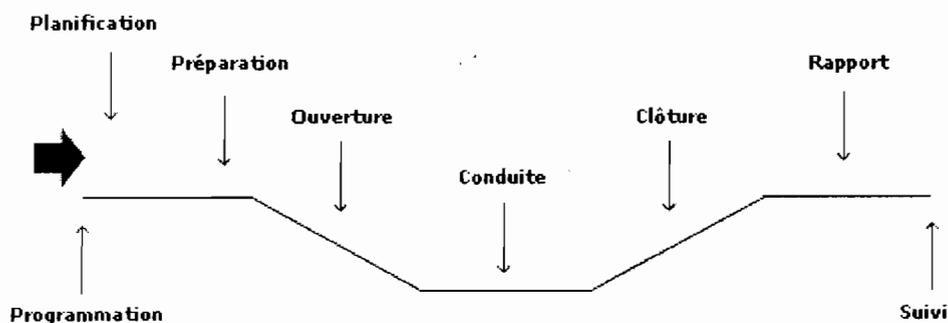
CO : Comptable

DF : Directeur Financier

DRH : Directeur des Ressources Humaines

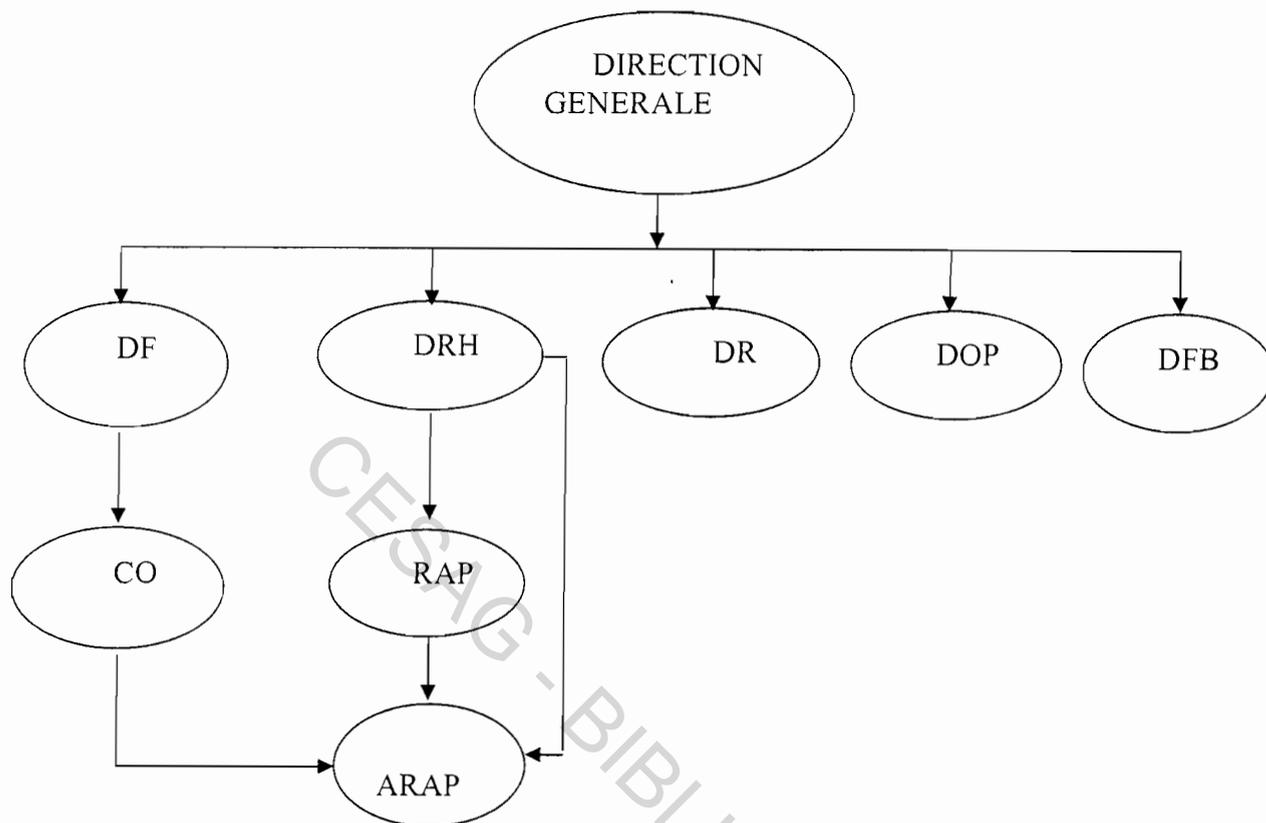
RAP : Responsable Administration et Personnel

Annexe n° 3 : schéma déroulement de l'audit



Source : Théorie et pratique de l'audit( Jaque RENARD édition 2002)

Annexe n° 4 : organigramme de Shell Sénégal



ARAP : Assistance Responsable Administratif et Personnel

CO : Comptable

DF: Directeur Financier

DFB: Directeur Fuel and Bitumen

DOP : Directeur des Opérations

DR : Directeur Réseau

DRH : Directeur des Ressources Humaines

RAP : Responsables Administratif et Personnel

Source : nous même

**Annexe n° 5** : tableau des points forts

POINTS FORTS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les tâches sont faites sous le contrôle d'un supérieur hiérarchique ;</li><li>▪ Le chèque et le virement sont les moyens de règlement ;</li><li>▪ Les heures supplémentaires faisant l'objet d'une approbation sont enregistrées ;</li><li>▪ L'attribution de clés numérotées aux employés.</li></ul>

Source : nous même

**Annexe n°6** : tableau des points faibles avec ses risques

POINTS FAIBLES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aucune disposition n'existe concernant le retard des paiements de salaire ;</li><li>▪ Manque de description homogène des procédures matérialisant le respect des lois et des réglementations ;</li><li>▪ La demande de mise à jour des éléments variables se fait directement par téléphone</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Non respect des délais de paiement.</li><li>▪ Risque d'appréciations erronées en cas de conflits.</li><li>▪ Risques de fraudes ou de malversations à la transmission des éléments</li></ul>

Source : nous même

Annexe n°7 : tableau des points faibles et recommandations

POINTS FAIBLES	RECOMMANDATIONS
Absence d'évaluation du personnel	une évaluation efficace et abondante du personnel pour apprécier les résultats effectifs obtenus par chaque agent pouvant lui présenter des avantages.
cumul de fonction au niveau de la préparation et de la distribution des enveloppes de paie	Cette fonction soit confiée à un agent autre que le comptable.
Absence de contrôle de l'état des prêts	une analyse mensuelle par le département des finances des comptes prêts et leur rapprochement avec les comptes tenus par le service paie/personnel pour s'assurer de la transparence et de l'exactitude des montants pour chaque employé bénéficiant de cette faveur. Ceci permet d'éviter des écritures comptables erronées pouvant entraîner un détournement des fonds de l'entreprise.
Absence de contrôle de l'évolution des salaires et des charges sociales	analyser, mensuellement et annuellement les variations des salaires et des charges sociales afin d'expliquer les causes ; ces dernières peuvent résulter d'une augmentation ou d'une diminution d'effectifs ou d'une augmentation de salaires, de droits aux congés versés au personnel etc. Ce principe permet d'effectuer un contrôle sur l'exactitude des salaires et des charges sociales dégagés périodiquement par les services comptables mais aussi de déceler des cas de salaires versés frauduleusement à des agents ou des charges sociales fictives payées.

Annexe n° 7 suite et fin : tableau des points faibles et recommandations

<p>Le non observation des provisions pour les départs à la retraite</p>	<p>constater en comptabilité à la clôture de l'exercice des charges encourues du fait des droits à la retraite acquis par le personnel.</p> <p>Les montants afférents à ces charges doivent être déterminés par le service paie sur la base des temps de présence du personnel dans l'entreprise.</p> <p>Les provisions constituées feront l'objet de régularisation au moment où les charges concernées ont été effectivement payées au personnel.</p>
---	---

Source : nous même

**Annexe n° 8** : tableau mise en œuvre des recommandations

RECOMMANDATIONS	RESPONSABLES	DELAIS/PERIODE
une évaluation efficace et abondante du personnel pour apprécier les résultats effectifs obtenus par chaque agent pouvant lui présenter des avantages.	Directeur des Ressources Humaines(en collaboration avec le responsable de l'administration et du personnel)	6mois
Confié la fonction préparation et distribution des enveloppes à un agent autre que le comptable	Directeur des Ressources Humaines	Immédiatement
analyser les comptes prêts et leur rapprochement avec les comptes tenus par le service paie/personnel.	Le comptable	1mois
constater en comptabilité à la clôture de l'exercice des charges encourues du fait des droits à la retraite acquis par le personnel.	Le comptable (sous supervision du DF)	1mois

**Annexe n° 8 suite** : tableau mise en œuvre des recommandations

Les montants afférents aux provisions doivent être déterminés sur la base des temps de présence du personnel dans l'entreprise.	Responsable administration et personnel	1mois
---	---	-------

Annexe n° 8 suite et fin : tableau mise en œuvre des recommandations

Les provisions constituées feront l'objet de régularisation au moment où les charges concernées ont été effectivement payées au personnel.	Le comptable/ARAP	1mois
--	-------------------	-------

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

1. AUBOURG Gwendoline (2003), Gestion du personnel : chef d'entreprise, vos droits, Editions d'organisation, Paris, 190 P.
2. AUBRET Jacques, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédéric (2005), Management des compétences, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 200 P.
3. BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 371 P.
4. BERTIN Elisabeth (2007), Audit interne : enjeux et pratique à l'international, Editions d'organisation, Paris, 320 P.
5. BONNET Rosette et BONNET Jaques (2006), Du manager novice au manager expert : quête de sens et parcours de professionnalisation, Lavoisier, Paris, 186 P.
6. CRCC (2008), les incontournables de la mission : les 10 outils indispensables, <http://www.crcc-paris.fr/outils-pratique/liste>
7. DAYAN Arman (2004), Manuel de gestion. Vol. 1, 2<sup>ème</sup> édition, Ellipses, Paris, 1088 P.
8. DONNADIEU Gérard (1997), Du salaire à la rétribution, 3<sup>ème</sup> édition, Editions liaisons, Rueil-Malmaison, 238 P.
9. EDI René et CORRE Jean (1998), Précis de comptabilité syscoa, Editions EDI, Abidjan, 622 P.
10. ERSA André (2006), Précis de comptabilité : plan syscoa, Imprimerie Saint-Paul, Dakar, 249 P.
11. HAMZAOUI Mohamed (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Pearson, Paris, 243 P.

12. HAMZAOUI Mohamed (2008), Audit-gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, [www.eyrolles.com/entreprise/audit-gestion-des-risques-d-entreprises/](http://www.eyrolles.com/entreprise/audit-gestion-des-risques-d-entreprises/)
13. IFACI (2008), les missions de l'audit : l'audit interne, une profession créatrice de valeur ajoutée, <http://www.ifaci.com/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/80html>
14. LEMANT Olivier (1998), La conduite d'une mission d'audit interne, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 279 P.
15. MAHE DE BOISLANDELLE Henri (1998), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 486 P.
16. MARTORY Bernard (2001), Contrôle de gestion sociale, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 365 P.
17. NDOYE Doudou (2008), Droit social du Sénégal, Edja, Dakar, 458 P.
18. OUNSWANDINE Soifia (2004), Evaluation des procédures du contrôle interne, [www.memoireonline.com/02/08:920/m-evaluation-procedures-controle-interne-audit-legal0.html](http://www.memoireonline.com/02/08:920/m-evaluation-procedures-controle-interne-audit-legal0.html)
19. PERETTI Jean Marie (2002), Gestion des ressources humaines, 10<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 284 P.
20. PERETTI Jean Marie (2006), Faq ressources humaines : tout ce que vous souhaitez savoir sur les ressources humaines, Dunod, Paris, 173 P.
21. RABATEL Daniel (1999), Pratique de la paie, Editions d'organisation, Paris, 238 P.
22. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 469 P.

23. SERRE Souleymane et SAWADOGO Filliga Michel (2002), Droit comptable ohada : système comptable ouest africain (SYSCOA), Panafricaine d'audit du Burkina, Ouagadougou, 159 P.
24. TAIEB Jean Pierre (2005), Paie et administration du personnel, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 289 P.
25. WEISS Dimitri (2005), Ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 805 P.

**Mémoires :**

LEZOU DEGNY AMBROISE (l'audit des procédures d'approvisionnement de L'ASBEF

WAGUE salaha, (audit international et contrôle)

Wendpanga charles Kaboré( Audit des procédures du processus achats de l'ong Wateraid dans le cadre d'un audit contractuel)

CESAG - BIBLIOTHEQUE