



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF-CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTRÔLE &
AUDIT**

**MASTER PROFESSIONNEL EN
AUDIT & CONTROLE DE
GESTION
(MPACG)**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus
de gestion de la paie : cas du Centre Africain d'Etudes
Supérieures en Gestion (CESAG)**

Présenté par :

Déla EFIO - AKOLLY

Dirigé par

M. Souleymane SERE

Associé Gérant du Cabinet PANAUDIT

BURKINA FASO

OCTOBRE 2014

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- ma mère AHANOGBE Afiwa Martine et à mon père EFIO Agbévidé André, pour m'avoir élevé dans l'honneur et la dignité, pour les sacrifices consentis à mon égard, l'affection, les prières et sages conseils ;
- mon oncle Désiré Sessou AKOLLY ainsi que sa famille, pour son soutien et encouragement à mon égard ;
- mes frères et sœurs : Akofa, Déla, Kafui, Constance, Emmanuel, pour leur soutien sans faille ;
- la mémoire de mes très chers regrettés tantes, grands-pères (Etienne AHANOGBE et Tata Efi AKOLLY) et grand-mère (Ayaba AGLOSSOU) et défunts de la famille qui, très tôt, ont été arrachés de mon affection, que leurs âmes reposent en paix.

REMERCIEMENTS

Le fruit de ce mémoire est l'aboutissement de la conjugaison de multiples contributions dont nous ne saurions oublier l'intérêt et la portée. Ainsi voudrais-je particulièrement adresser mes sincères remerciements à :

- DIEU, pour m'avoir donné la chance de suivre cette formation dans la bonne santé et pour avoir guidé mes pas dans la réalisation de ce document ;
- monsieur SERE Souleymane, mon Directeur de mémoire pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire ;
- l'institution CESAG à qui je témoigne ma profonde reconnaissance pour m'avoir assuré une formation de qualité ;
- son Directeur Général Monsieur Boubacar BAIDARI pour son ferme engagement à donner de cet Ecole de référence sous régionale les chances d'une autonomie financière ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de la Formation, à qui je tiens à rendre un hommage mérité par ce travail pour la qualité de ses enseignements, sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables ;
- monsieur Alexis KOUASSI, mon maître de stage, pour son encadrement dans la réalisation de ce document et pour tous les services rendus ;
- tout le corps professoral et au personnel du CESAG ;
- madame Hélène DJABAKU, ma grand-mère chérie pour toutes ses bénédictions qui m'accompagnent, sans oublier celles de mon grand -père Emmanuel AHANOGBE.
- mes oncles Carlos, Serge, Samson... et tantes pour leur soutien moral ;
- monsieur Sosthène NOUTAIS, pour sa disponibilité ;
- mes collègues de la 7ème promotion du MPACG avec qui j'ai passé des meilleurs moments pendant ma formation et des échanges d'idées, que les relations tissées soient pérennisées dans la fidélité et l'entente ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, amis, bienfaiteurs et collaborateurs, ont ajouté leur grain de sel dans ce travail je vous dis merci et que Dieu (Allah) vous accorde vie et bénédictions.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACP	: Agence Comptable Particulière / Agent Comptable Principal
AMRAE	: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BF-CCA	: Banque, Finance, Comptabilité Contrôle et Audit
BR	: Bordereau de Règlement
BV	: Bordereau de Versement
CAC	: Commissaire aux Comptes
CBCG	: Cellule Budget et Contrôle de Gestion
CCO	: Coordonnateur du Contrôle des Opérations
CDC	: Chef Département Comptabilité
CDF	: Chef Département Finance
CDFC	: Chef du Département Finance et Comptabilité
CEAO	: Communauté Economique de l'Afrique de l'ouest
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFSS	: Contribution Forfaitaire sur Salaires
CGIS	: Code Général des Impôts du Sénégal
CI	: Contrôle Interne
CO	: Contrôleur des Opérations
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRRAE	: Caisse de Retraite par Répartition avec Epargne
CSS	: Caisse de Sécurité Sociale
DADS	: Déclaration Annuelle Des Salaires
DFC	: Département Finance et Comptabilité
DFS	: Déclaration Fiscale et Sociale
DG	: Direction Générale / Directeur Général

DGID	: Direction Générale des Impôts et Domaines
DARH	: Département Administration et Ressources Humaines
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
INTOSAI	: International Organization of Supreme Audit Institutions
IPM	: Institut de Prévoyance Maladie
IPRES	: Institut de Prévoyance Retraite au Sénégal
IR	: Impôt sur le Revenu
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
MEF	: Ministère de l'Economie et de Finances
ONECCA	: Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
OP	: Ordre de Paiement
PIM	: Prime Interne et Motivation
PMBF	: Programme Master Banque et Finance
PME/PMI	: Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
RCPNC	: Régime de Retraite Complémentaire du Personnel Non Cadre
ROE	: Risques Opérationnels Encourus
SAF	: Service Administratif et Financier / Chef de Service Administratif et Financier
SG	: Secrétariat Général
SGRH&DS	: Services Généraux des Ressources Humaines et Développement Social
SRH	: Service des Ressources Humaines/Chef de Service des Ressources Humaines
TRIMF	: Taxe Représentative de l'Impôt pour le Minimum Fiscal
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VRS	: Versement des impôts Retenus à la Source.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : différents étapes de synthèse du processus de gestion de la paie.....	10
Tableau 2 : récapitulatif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la gestion de la paie.....	20
Tableau 3: Identification des étapes d'élaboration de la cartographie.....	32
Tableau 4 : exemple de tableau de cotation du risque.....	36
Tableau 5 : matrice des risques.....	38
Tableau 6 : Effectif du CESAG par catégorie au 1 ^{er} Janvier 2014.....	53
Tableau 7 : Identification des risques liés à la préparation des états de paie.....	65
Tableau 8 : Identification des risques liés à la comptabilisation des salaires.....	66
Tableau 9 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP de salaire.....	67
Tableau 10 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisse.....	68
Tableau 11 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des déclarations fiscales et sociales.....	69
Tableau 12 : Identification des risques opérationnels liés au paiement et à la comptabilisation des retenues Fiscales et Sociales.....	70
Tableau 13 : Identification des risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués.....	71
Tableau 14 : Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale.....	72
Tableau 15: Résultat du test de conformité et de permanence (A).....	73
Tableau 16 : Résultat du test de conformité et de permanence (B).....	74
Tableau 17 : Résultat du test de conformité et de permanence (C).....	74
Tableau 18: Synthèse du test de conformité et de permanence.....	75
Tableau 19 : Modèle de mesure de la probabilité d'occurrence.....	76
Tableau 20 : Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus de gestion de la paie.....	76
Tableau 21 : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	78
Tableau 22 : Impact des risques.....	79

Tableau 23 : Hiérarchisation des risques opérationnels identifiés.....	80
Tableau 24: plan d'actions.....	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : modèle d'analyse.....	42
Figure 2 : matrice des risques.....	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme technique du CESAG	94
Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN.....	96
Annexe 3 : Grille de séparation des tâches.....	97

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
TABLE DES MATIERES	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU PERSONNEL ET RISQUES LIES	9
1.1 Processus de gestion de la paie	9
1.1.1 Mise à jour des dossiers individuels.....	13
1.1.2 Détermination du niveau de salaires	13
1.1.3 Détermination et suivi des temps de travail	13
1.1.4 Calcul de la paie	13
1.1.5 Contrôle et approbation finale de la paie.....	14
1.1.6 Règlement de salaires.....	14
1.1.7 Comptabilisation des salaires	14
1.1.8 Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaires.....	15
1.1.9 Archivage des dossiers	16
1.1.10 Contrôle de l'évolution de la masse salariale.....	16
1.1.11 Suivi des retenues non obligatoires	17
1.1.12 Constitution de provision attachée aux salaires	17
1.2 Risques opérationnels et dispositif de maîtrise liés au processus de la gestion de la paie.	18

1.2.1 Risques opérationnels spécifiques au processus de gestion de la paie.....	18
1.2.2 Dispositif de maîtrise des risques liés au processus de gestion de la paie	19
Conclusion.....	27
CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU PERSONNEL.....	28
2.1. Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	29
2.1.1 Le bottom up	29
2.1.2 Le top-down	29
2.1.3 L'approche combinée.....	29
2.1.4 L'approche par le benchmarking.....	30
2.2 Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.....	30
2.2.1 La phase de préparation.....	33
2.2.2 La phase de conception	33
2.2.2.1 Identification des risques opérationnels	33
2.2.2.2 Evaluation des risques	34
2.2.2.3 Hiérarchisation des risques selon la gravité et la fréquence.....	35
2.2.2.4 Formalisation de la matrice des risques ou cartographie des risques	36
2.2.2.5 Identification des dispositifs de maîtrise des risques.....	37
2.2.3 Planification des stratégies et mise en œuvre des plans d'actions	37
2.2.3.1 Le traitement des risques	37
2.2.3.2 Communication et Information	38
2.2.4 Pilotage et gestion des risques opérationnels	38
2.2.4.1 Reporting.....	38
2.2.4.2 Suivi des risques.....	39
2.2.5 Actualisation et mise à jour de la cartographie	39
Conclusion.....	40
CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	41

3.1	Modèle d'analyse	41
3.2	Outils de collecte et d'analyse des données	43
3.2.1	Analyse documentaire	43
3.2.2	Interviews (guide d'entretien)	43
3.2.3	Observation	44
3.2.4	Narration.....	44
3.2.5	Questionnaire de contrôle interne	44
3.2.6	Grille d'analyse et de séparation des tâches.....	44
3.2.7	Test de conformité et test de permanence	45
3.2.8	Test d'efficacité.....	45
3.2.9	Tableau d'identification des risques.....	45
	Conclusion.....	45
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	46
	DEUXIEME PARTIE : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU CESAG.....	47
	CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CESAG ET DE SON SECTEUR	49
4.1	Mission et Domaines d'activités	49
4.2	Vision et Valeurs.....	50
4.3	Structure organisationnelle et fonctionnement.....	51
	Conclusion.....	54
	CHAPITRE V: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE PAIE AU CESAG..	55
5.1	Règles de gestion.....	55
5.2	Description du processus de préparation des états de paie.....	55
5.3	Description des procédures de comptabilisation de la paie.....	58
5.4	Description des procédures de contrôle de la paie	59
5.5	Description des procédures d'exécution de la paie	60
5.6	Description des procédures des travaux Post paie	61

Conclusion.....	63
CHAPITRE VI: CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU CESAG.....	64
6.1 Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie	64
6.1.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie.....	64
6.1.1.1 Identification des risques opérationnels liés à la préparation des états de paie ...	64
6.1.1.2 Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires....	65
6.1.1.3 Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP de salaire	67
6.1.1.4 Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisses	67
6.1.1.5 Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des Déclarations Fiscales et Sociales (DFS).....	69
6.1.1.6 Identification des risques opérationnels liés au paiement et à la comptabilisation des retenues Fiscales et Sociales.....	70
6.1.1.7 Identification des risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués.....	71
6.1.1.8 Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale	71
6.1.2 Evaluation des risques opérationnels identifiés	72
6.1.2.1 Choix de l'échantillon et tests d'audits réalisés	72
6.1.2.2 Interprétation des résultats	75
6.1.2.3 Evaluation de la probabilité de survenance des risques	75
6.1.2.4 L'évaluation de l'impact des risques.....	78
6.2 Hiérarchisation des risques et de l'efficacité des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie.....	80
6.3 Présentation de la cartographie des risques opérationnels et analyse	82
6.4 Plan d'actions	84
6.5 Recommandations	86

6.5.1 Recommandations liées à la description des procédures de préparation des états de paie	86
6.5.2 Recommandations liées à la description des procédures de comptabilisation de la paie	86
6.5.3 Recommandations liées à la description des procédures de contrôle de la paie	87
6.5.4 Recommandations liées à la description des procédures d'exécution de la paie	87
6.5.5 Recommandations liées à la description des procédures des travaux Post paie.....	88
6.5.6 Recommandations liées au plan organisationnel.....	88
Conclusion.....	89
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	90
CONCLUSION GENERALE.....	91
BIBLIOGRAPHIE	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'élaboration d'une stratégie permettant de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance, de rendement et de risques assujettis s'avère indispensable, plus particulièrement pour des activités très complexes affectant ainsi le développement technologiques et conduisant les entreprises à faire face à de nombreux risques opérationnels, inhérents ou non. Cependant, certaines d'entre-elles tentent de disposer des systèmes de gestion organisationnelle très flexible afin de gérer de manière efficace les risques opérationnels. Dans ce cadre, la mise en place d'un bon système de gestion de la paie et de la motivation du personnel s'avère indispensable pour la fiabilité de certaines décisions cohérente avec une stratégie prédéfinie.

Le secret de gestion des ressources humaines est le capital humain, car il constitue un facteur incontournable dans la réussite des organisations en générale. La gestion des ressources humaines intervient dans tous les stades de l'organisation du personnel : la paie, la gestion des carrières, les relations du travail et œuvres sociales, le recrutement et la formation.

La paie, en ce qui nous concerne, est pratiquée en général par toutes les organisations, (voire les instituts de formation) dans la mesure où elle constitue un aspect important de l'administration des salariés. En effet, la politique de la paie du personnel s'insère dans une politique d'ensemble, et contribue aux objectifs globaux de consolidation et renforcement des acquis, de préparation des changements ou mutations à venir et de satisfaction des exigences de l'environnement. Elle veille à la consolidation des relations professionnelles et interprofessionnelles essentiellement animées par un souci partagé de donner de plus grandes chances nécessaires en vue de garantir sa compétitivité et performance dans un contexte de forte concurrence.

La gestion des ressources humaines notamment la paie, est de nos jours l'une des activités les plus cruciales et plus complexes pour une institution africaine comme le Centre Africaine d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). En effet, le CESAG en tant qu'institution africaine a le souci de respecter les règles standards liées à la gestion administrative de la paie et de se doter des outils de gestion efficace pour un bon rendement. Son personnel étant largement diversifié, il se pose alors la problématique de la gestion des risques liés à la paie.

Ces risques sont dus à tout évènement qui perturbe le déroulement normal des processus de la paie qui génère les pertes financières ou la dégradation de l'image de la structure.

Face à la diversité du personnel et de ses activités, la gestion de la paie du CESAG rencontre les problèmes suivants :

- ✓ des procédures non formalisées ;
- ✓ la non prise en compte des absences injustifiées dans la détermination des salaires ;
- ✓ le suivi peu efficace dans les remboursements des prêts et avances ;
- ✓ la négligence dans l'exécution des tâches ;
- ✓ l'insuffisance de contrôle dans la réalisation de certaines tâches ;
- ✓ l'insuffisance de coordination entre les services personnel paie et les services comptables.

Ces problèmes prennent leurs sources dans :

- ✓ l'absence de cartographie des risques liés au processus de la gestion de la paie ;
- ✓ l'absence de service d'audit interne ;
- ✓ le manque de culture de risque au sein du CESAG;
- ✓ l'absence d'un manuel de procédures actualisé ;
- ✓ l'absence de la fiche de poste.

Ces problèmes soulevés ci-haut peuvent avoir plusieurs inconvénients dont quelques-unes sont :

- ✓ l'atteinte à la régularité et à la sincérité des états financiers ;
- ✓ le détournement de fonds ;
- ✓ le dépassement budgétaire pouvant entraîner des difficultés de trésorerie;
- ✓ la perte financière ;
- ✓ la dégradation de l'image ou réputation de l'entreprise ;
- ✓ le conflit avec les salariés ;

- ✓ le mécontentement des salariés.

Pour réduire ces problèmes plusieurs solutions sont envisagés parmi lesquelles on peut donc citer :

- ✓ le développement de la culture du risque ;
- ✓ l'évaluation d'un dispositif de contrôle dans le processus de gestion de la paie;
- ✓ la mise en place d'un service d'audit social ;
- ✓ l'actualisation du manuel de procédures précisément dans la gestion de la paie et sa disponibilité immédiate aux acteurs du processus ;
- ✓ l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus paie.

Parmi ces solutions proposées, nous retenons la dernière c'est-à-dire celle qui porte sur la cartographie des risques liés au processus paie dans la mesure où elle permet d'identifier les risques, de les évaluer, de les hiérarchiser afin d'aider les gestionnaire à maîtriser les risques opérationnels et l'amélioration de la performance de ces processus. Ce qui permettrait au CESAG d'anticiper sur les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs.

Une question retient alors notre attention. Quel est le niveau d'efficacité des dispositifs de contrôle mis en œuvre tout au long du processus de la gestion de la paie ?

Cette question fondamentale suscite d'autres questions spécifiques telles que :

- ✓ quels sont les risques opérationnels liés au processus de la gestion de la paie ?
- ✓ quelles mesures appropriées pour évaluer les risques identifiés ?
- ✓ quels contrôles appropriés à mettre en place au regard des risques identifiés ?
- ✓ quel est le processus d'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de la paie au CESAG?

Les différentes questions soulevées nous poussent à formuler le thème du mémoire comme suit : « Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie ».

L'objectif général est d'identifier des risques de les évaluer et d'élaborer la cartographie des risques liés au processus de la gestion paie.

De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ la description et compréhension des processus de la gestion de la paie au CESAG ;
- ✓ l'analyse et l'évaluation du dispositif du contrôle interne mis en place ;
- ✓ la définition du contenu d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la gestion de la paie ;
- ✓ le recensement des méthodes d'élaboration de cartographie ;
- ✓ la description du processus d'élaboration de la cartographie ;
- ✓ l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la gestion de la paie au CESAG.

Compte tenu de la spécificité de la gestion de la paie dans les entreprises, notre étude sera axée sur :

- ✓ la mise à jour des dossiers individuels ;
- ✓ la détermination du niveau des salaires ;
- ✓ la détermination et le suivi du temps de travail ;
- ✓ le calcul des éléments de la paie ;
- ✓ l'approbation finale de la paie ;
- ✓ le règlement des salaires ;
- ✓ la comptabilisation des salaires ;
- ✓ la détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire ;
- ✓ l'archivage des dossiers ;
- ✓ le contrôle de l'évolution de la masse salariale ;
- ✓ le suivi des retenues non obligatoires.

Pour nous, l'intérêt de ce mémoire est d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation, de comprendre d'une part au mieux les processus de la paie en générale et d'autre part d'attacher une attention particulière à l'activité de gestion de la paie, en vue d'apporter une valeur ajoutée au CESAG, et aussi de nous familiariser aux méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques.

De cette démarche méthodologique découlera un schéma composé de deux parties essentielles:

La première partie, composée de trois chapitres présentera les aspects théoriques que nous consacrerons, à la compréhension du processus de la gestion de la paie et à la notion du risque à travers ces chapitres :

- le premier chapitre concerne le processus de la gestion de la paie et risques liés ;
- le second chapitre s'intéressera à l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de la paie ;
- le troisième chapitre fera l'objet du modèle d'analyse à partir duquel sera élaborée la cartographie des risques liés au processus de la gestion de la paie au CESAG.

Quant à la seconde partie, elle sera consacrée aux aspects pratiques d'élaboration. Elle est composée de trois chapitres relatifs respectivement :

- le premier chapitre consacré à la présentation du CESAG ;
- le second chapitre consacré à la description du processus de la gestion de la paie (ce qui permettra une meilleure évaluation des risques) et à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés audit processus ;
- le troisième chapitre fera l'objet des recommandations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE**

La paie et la gestion des hommes ont évolué avec les différents types de management de l'entreprise. En effet, les formes et objectifs du système de paie tels que le virement, l'avance... ont connu des mutations significatives au cours des derniers siècles et se sont développés dans le langage des ressources humaines, au gré de l'évolution de la société elle-même. C'est pourquoi dans bon nombre d'entreprises, la paie fait l'objet d'une politique. Cette politique de paie constitue l'un des processus de gestion les plus importants des activités d'une entreprise. Le processus de gestion de la paie du personnel, comme tout autre processus de l'entreprise, peut subir des risques pouvant avoir un impact important et remettre en cause la survie même de l'entreprise. Le risque est partout et aucune œuvre humaine n'est à l'abri du risque, mais la capacité d'une organisation à identifier, à contrôler, et à maîtriser les risques liés à ses activités et/ ou processus est une question de management global des risques qui s'impose aujourd'hui. Comment gérer ces risques liés à la paie du personnel ? Comment parvenir à les minimiser en atténuant l'impact ? Quel outil peut-on mettre en place pour identifier et évaluer ces risques ?

Ce dispositif devra ensuite être évalué pour permettre de juger de son efficacité et de sa fiabilité.

Les risques sont des événements susceptibles d'empêcher l'entreprise de poursuivre ses objectifs. Ainsi pour pouvoir maîtriser les risques, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de ses activités et procédures, du processus de gestion de la paie, l'identification des risques qui lui sont liés, leur évaluation, leur cartographie afin de pouvoir les identifier, les analyser et évaluer l'efficacité du dispositif de maîtrise mis en place aux fins d'une meilleure gestion. Ainsi, la partie théorique sera consacrée à la revue de littérature à travers laquelle nous aurons à décrire le processus de gestion de la paie du personnel et risques liés. Par la suite nous allons décrire la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la gestion de la paie du personnel et enfin la démarche méthodologique de l'étude.

CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU PERSONNEL ET RISQUES LIES

Dans l'entreprise, la décision d'embauche de nouveaux salariés est celle de l'employeur-patron. Vu la complexité des entreprises, les responsables sont emmenés à décentraliser leurs pouvoirs de décision, en recourant ainsi à une délégation d'autorité et des tâches interne ou externe. Cette pratique présente toutefois des inconvénients. C'est pourquoi dans le souci de se prémunir d'éventuels dérapages, les gestionnaires doivent disposer des moyens leur permettant d'influencer et de contrôler les activités de leurs subordonnés, d'où la nécessité d'élaborer et de mettre en place une politique de gestion de la paie.

Ce chapitre vise à comprendre le processus de gestion de la paie, les risques opérationnels et dispositif de maîtrise liés à ce processus.

1.1 Processus de gestion de la paie

Cette section décrira successivement les étapes du processus de gestion de la paie et ses différentes opérations. Plusieurs auteurs, suivant leurs conceptions, ont proposé différentes étapes, mais sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques opérations essentielles du processus de gestion de la paie illustrées dans le tableau 1 ci -dessous:

Tableau 1 : différents étapes de synthèse du processus de gestion de la paie

Auteurs Etapes	Barry (2009 :213–253)	Candau (1985 :191)	Renard (2008 : 244)	Danae (2007 : 2-3)	Angot Hugues & al. (2004 : 155- 160)	Schick et Lemant (2001 : 162-169)
Mise à jour des dossiers individuels	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Détermination du niveau de salaires	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Détermination du temps de travail	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Suivi du temps de travail	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Etapes (suite)						
Calcul de la paie	✓	✓		✓	✓	✓
Contrôle et approbation finale de la paie	✓			✓	✓	✓
Préparation des règlements de salaires	✓		✓			
Règlement des salaires	✓	✓	✓		✓	✓
Comptabilisation des salaires	✓	✓	✓	✓		✓
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires	✓	✓		✓		✓
Suivi des comptes des prêts et avances au personnel	✓	✓				✓

Archivage des dossiers						✓
Contrôle de l'évolution de la masse salariale	✓			✓		
Suivi des retenues non obligatoires	✓		✓			
Constitution de provisions attachées aux salaires	✓			✓		✓

Source : nous-mêmes à partir des auteurs mentionnés.

1.1.1 Mise à jour des dossiers individuels

Le personnel de l'entreprise est en perpétuel mouvement et toute embauche doit donner lieu à la création d'un dossier individuel, outil de recensement, de gestion et de contrôle indépendant de la préparation de la paie. Cette étape permet selon Barry (2009 : 213) et Renard (2008 : 180) de tenir compte du personnel qui ne sont plus dans l'entreprise suite aux démissions, licenciement, départ à la retraite, de prendre en compte ou non des augmentations de salaires, des indemnités et autres avantages, des avances et des prêts accordés au personnel, des absences non justifiées.

Il s'agira de revoir donc tous les dossiers du personnel afin de tenir compte de ces événements (fiche de poste, lettre de démission, lettre-contrat d'engagement, prévision d'embauche....) dans le calcul des salaires.

1.1.2 Détermination du niveau de salaires

La détermination du niveau de salaires a pour objectif de permettre à l'entreprise de mieux connaître le niveau de sa masse salariale mensuelle et de mieux maîtriser les salaires individuels de chacun de ses employés par des procédures de contrôle efficaces (Angot & al. 2004 : 156- 157).

Selon Barry (2009 :233), elle regroupe les tâches de détermination de niveau de salaire (Journalier, hebdomadaire, mensuel) à verser à des employés compte tenu de la catégorie socioprofessionnelle ou diplôme, de l'expérience, du temps de travail effectif, des retenues à opérer sur salaire, des gratification et primes accordées.

Ces deux phases sont essentielles pour pouvoir ensuite lancer les calculs de la paie.

1.1.3 Détermination et suivi des temps de travail

Selon Barry (2009 : 229) , le suivi du temps de travail de l'employé a pour but la surveillance des temps effectifs de travail effectués par le personnel pour la prise en compte des heures non travaillées ou des heures supplémentaires lors de l'établissement des éléments de salaire.

1.1.4 Calcul de la paie

Il s'agit de calculer le salaire net de chaque employé. Ce calcul doit tenir compte des heures supplémentaires effectuées, des avances et des accords à déduire éventuellement, des retenues pour l'impôt et charges sociales. C'est pourquoi un listing des rubriques de la paie et une procédure de suivi des avantages en natures doivent exister (Schick & al. 2007 : 163). Des

logiciels de paiement des salaires peuvent faciliter le calcul de la paie sinon le service comptable peut le faire à partir d'une feuille Excel. Des bulletins individuels de salaires sont par la suite établis s'ils ne sont pas générés automatiquement par le logiciel utilisé.

1.1.5 Contrôle et approbation finale de la paie

Cette étape permet selon Candau (1985 : 193) de respecter le principe de séparation des tâches dans les processus de préparation, autorisation, paiement et comptabilisation des salaires, afin de pouvoir mieux vérifier la conformité de ces éléments avec les conditions fixées.

En outre, le contrôle exercé par la direction (ou le service) du personnel doit permettre d'expliquer les variations (d'une année d'un mois, d'une période à une autre) de la masse salariale et constituer, de ce fait, un précieux justificatif des montants de salaires dégagés périodiquement par les services comptables. Après cette vérification, il y a lieu de préparer les règlements de salaires.

1.1.6 Règlement de salaires

Cette étape regroupe selon Barry (2009 : 213), les opérations de paie proprement dites. Le règlement des salaires peut être par billetterie (pour les salaires à régler en espèces), la remise de chèques ou par la confection des ordres de virements. Les ordres de virement sont actuellement le mode de règlement des salaires le plus utilisé. Il s'agit en effet d'établir les ordres de virement des salaires à partir des états de salaires obtenus lors de calcul de la paie et de les faire approuvés par la Direction des Ressources Humaines (DRH). Les montants figurant sur les ordres de virement et les états de salaires des employés sont domiciliés.

Les ordres de virement et les états de salaires doivent, selon Schick & al. (2007 : 167), être établis dans un délai satisfaisant pour éviter un règlement tardif des salaires. Lorsque le règlement est effectué, il s'ensuit la comptabilisation des salaires et des règlements.

1.1.7 Comptabilisation des salaires

Il s'agit de la ventilation comptable et analytique des frais du personnel (Danae, 2007 : 3).

La comptabilisation est l'une des tâches les plus importantes dans le processus de gestion de la paie. Les salaires doivent être selon Barry (2009 : 213), comptabilisés dans le mois concerné, dès qu'ils sont déterminés et approuvés par les responsables désignés. Le journal de paie doit être également rapproché aux comptes individuels de personnel et au relevé

bancaire. Ainsi l'enregistrement comptable de la paie suit selon Vivens (2007 : 5), les étapes ci- après:

- enregistrement des salaires bruts ;
- enregistrement des prélèvements de cotisations salariales ;
- enregistrement des charges patronales.

1.1.8 Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaires

Le salaire n'est pas intégralement versé aux travailleurs. Une partie y est prélevée et destinée aux organismes sociaux et à l'Etat.

Pour préparer la comptabilisation des charges de personnel, on utilise généralement des progiciels informatiques en spécifiant les fichiers suivant les caractéristiques de chaque salarié.

➤ Retenues pour charges sociales

Les cotisations sociales sont des prélèvements obligatoires, sur les salaires, permettant de financer des prestations sociales telles que le chômage, la vieillesse, les accidents de travail et les maladies professionnelles. Selon Rabatel (1999 : 122), le calcul de ces cotisations prend en compte :

- l'ensemble des salaires y compris les avantages en nature et indemnités diverses versés par l'employeur, à l'exception des indemnités ayant un caractère de remboursement de frais. Le salaire pris en considération ne peut être inférieur au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) applicable aux travailleurs salariés. Les éléments constitutifs de l'assiette de cotisations tournent autour du salaire brut (retraitement de base, primes et indemnités y compris) et le avantages en nature : logement, véhicule de fonction ;
- d'une part l'employeur et d'autre part l'employé. Chaque salarié et son employeur sont donc tenus de payer ces cotisations ;
- à titre indicatif, les cotisations pour charges sociales comprennent :
 - cotisation d'assurance maladie ;
 - cotisation d'assurance vieillesse servant à financer les retraites ;
 - le droit de reversions, versé en cas de décès du conjoint ;
 - cotisation d'assurance accident de travail ;

- allocations familiales à la charge de l'employeur.

➤ **Retenues pour impôts**

Les retenues pour impôts sont applicables à l'ensemble des traitements et salaires perçu par les travailleurs et se caractérisent par le prélèvement à la source (retenue). Elles sont à la charge du salarié mais sont effectuées et reversées par l'employeur à l'Etat. Les retenues pour impôts sont perçues sur le salaire brut fiscal. Les éléments constitutifs du salaire brut fiscal sont selon le CGIS (Code Général des Impôts au Sénégal 2013), le salaire de base, le sursalaire, les indemnités (plafonds) et primes diverses et les avantages en nature. Ces derniers sont en général évalués selon un barème forfaitaire.

Les reversements sont effectués à l'appui d'un bordereau spécial délivré par l'administration fiscale. De plus à la fin de chaque année, tous les employeurs sont tenus de faire une régularisation annuelle des retenues effectuées durant l'année écoulée. Cette régularisation est faite selon le CGIS, au moyen d'un formulaire spécial à déposer avant le premier Février de chaque année.

1.1.9 Archivage des dossiers

Il s'agit d'ordonner, de classer, et de ranger tous les documents relatifs au règlement de salaires de sorte à permettre une reconstitution a posteriori du processus. Aussi, une copie du bulletin de salaire doit être conservée dans les dossiers individuels du personnel. Selon Schick & al. (2004 :167) les informations relatives à la paie du personnel sont confidentielles et doivent être conservées en lieu sûr, avec possibilité de recourir aux codes d'accès au fichier du personnel afin de pouvoir s'assurer d'un bon contrôle au niveau de la masse salariale.

1.1.10 Contrôle de l'évolution de la masse salariale

Il s'agit de suivre au mois le mois le niveau de la masse salariale afin d'expliquer toute variation significative. Selon Alazard (2007 : 524), l'évolution de la masse salariale doit tenir compte de divers phénomènes tels que les augmentations de salaires dites générales (qui s'appliquent à tous les salariés), les augmentations de salaire dites individuelles (mérite ou promotion). Le suivi de cette évolution permet selon Barry (2009 : 214) de détecter et éventuellement d'expliquer les causes des variations de la masse salariale.

1.1.11 Suivi des retenues non obligatoires

Les retenus non obligatoires comprennent selon Candau (1985 : 191), généralement les prêts, les avances sur salaires. Elles ne font pas normalement partie du processus de la paie. Elles peuvent avoir toutefois un impact sur le processus.

A cet effet, il convient selon Barry (2009 : 213) de mettre en place et de tenir à jour les comptes individuels des agents retraçant ces retenues notamment les prêts et avances accordés aux personnels.

1.1.12 Constitution de provision attachée aux salaires

Selon Schick & Lemant (2001 :166), il s'agit de respecter les principes comptables d'image fidèle, d'indépendance des exercices et d'être sûr que les informations sur les rémunérations sont correctement provisionnées en fin d'exercice.

Au cours du déroulement des opérations de processus de gestion de la paie, il peut survenir des risques opérationnels dont les notions nécessitent une connaissance approfondie.

1.2 Risques opérationnels et dispositif de maîtrise liés au processus de la gestion de la paie

Le processus de la gestion de la paie est divisé en plusieurs étapes. Les risques étant spécifiques à chacune d'elles, il convient donc de mettre en place un dispositif de maîtrise particulier répertorié dans le tableau récapitulatif (tableau 2 ci –dessous).

1.2.1 Risques opérationnels spécifiques au processus de la gestion de la paie

La définition de Bâle II dénombre quatre composantes de risques opérationnels :

D'abord, les risques liés au système d'informations, telles que la défaillance matérielle, l'obsolescence des technologies (les langages de programmation, le matériel, le système de gestion de base de données).

Ensuite, les risques liés aux processus, tels que les saisies erronées, le non-respect des procédures. Aussi, les risques liés aux agents, comme l'absentéisme, la fraude, la corruption, les réclamations sociales, le personnel fictif... De plus, la capacité de l'entreprise à assurer la relève aux postes stratégiques.

Enfin, les risques liés aux événements extérieurs, tels que le terrorisme, la catastrophe naturelle, l'environnement réglementaire, les grèves.

Dès lors nous pouvons définir le risque opérationnel lié au processus de la gestion de la paie du personnel , comme les pertes liées au processus résultant des défaillances ou d'inadéquation des procédures (saisie erronée des données sur les employés , non-respect des procédures de rémunération), des ressources humaines(formation inadéquate des personnes chargées de la gestion du personnel) ; des événements extérieurs(les grèves ; les nouvelles décisions de l'Etat) et / ou des systèmes d'informations (absence de base de données des employés).

1.2.2 Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la gestion de la paie du personnel

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de maîtrise des risques. En effet , il s'agit d'activités de contrôle conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Il en est de même pour le processus de gestion de la paie du personnel. Ce dispositif est un préalable à tout système de maîtrise des risques et sont regroupés selon Renard (2006 : 154) en six (6) rubriques à savoir :

- les objectifs.
- les moyens.
- le système d'informations et le pilotage.
- l'organisation.
- les méthodes et procédures.
- la supervision.

Le processus de la gestion de la paie est divisé en plusieurs étapes. Les risques étant spécifiques à chacune de ces étapes, il convient donc de mettre en place un dispositif de maîtrise particulier à chacune d'elles. Ils sont aussi répertoriés dans le tableau récapitulatif (tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2 : récapitulatif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la gestion de la paie

Sous –processus	Risques encourus	Dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne
Mise à jour des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur sur le montant. ▪ Erreur sur la personne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapprochement bulletin/effectif. ▪ Etat des écarts du mois M-1. ▪ Analyse de cet état.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte d'efficacité pour départ ou absence du responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure de mise à jour du fichier du personnel (autorisation, embauche, changement de situation, départ, décès...).
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Litiges avec les salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un livre de paie. ▪ Existence d'un dossier individuel complet.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraude de la part des salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etat de suivi du personnel extérieur. ▪ Suivi de la situation légale des travailleurs étrangers ▪ Suivi des effectifs par catégorie. ▪ Tableau de bord social.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méconnaissance des éléments de rétribution. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrats, conventions et accords collectifs. ▪ Bulletins de salaire. ▪ Organisation fichier paie. ▪ Listing des rubriques de paie.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fausse évaluation des avantages en nature. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance comptable/Bilan social. ▪ Procédure de suivi des avantages en nature. ▪ Evaluation individuelle.

Sous –processus	Risques encourus	Dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne
Détermination des niveaux de salaires et du suivi du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non prise en compte des absences non justifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistrement automatique des temps afin d'exclure les éventuelles erreurs et fraudes. ▪ Etablissement des relevés d'heures par une personne n'ayant pas accès au calcul et à la préparation de la paie.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infractions aux conventions collectives. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifications périodiques par le service des Relations du Travail.
Calcul de la paie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduction d'éléments non autorisés sur le bulletin. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle périodique de tous les calculs par un responsable comptable, administratif ou financier de la société.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur dans le calcul de la paie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle des bulletins par une personne autre que celle effectuant les calculs. ▪ Mise en place d'un système limitant l'accès au fichier de calcul aux personnes autorisées. ▪ Contrôle périodique par sondage de l'exactitude des montants à payer. ▪ Un logiciel « salaires et appointement » ou un secrétariat social est de nos jours presque inévitable. ▪ Calcul du montant de la paie à partir des heures prestées, du nombre d'unités produites, d'une base approuvée.
Contrôle et approbation finale des documents de la paie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ falsification des éléments précédemment approuvés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décharge des journaux de paie par les responsables des services intéressés ne participant pas à la préparation et calcul de la paie afin d'assurer la conformité de ces éléments avec les conditions de rémunérations fixées.

Sous –processus	Risques encourus	Dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne
Préparation des règlements de salaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paiement des montants incorrects. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les états de règlement des salaires doivent être dressés sur la base stricte des documents préalablement établis , contrôlés et approuvés par un ou des responsables expressément désignés par la direction générale. ▪ Structures de contrôle (inspection, service d’audit interne) doivent s’assurer périodiquement, a posteriori, que ces dispositions sont respectées.
Règlement de salaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virement ou paiement pour des montants erronés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure de rapprochement des bulletins de paie et des virements. ▪ Existence d’un rapprochement entre le net à payer du mois N et de N-1. ▪ Compte bancaire spécifique et rapprochement bancaire spécifique. ▪ Respect des dates de virement. ▪ Contrôle des paiements hors virements.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paiement de rémunérations au personnel fictif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification de l’identité bancaire du bénéficiaire lors des paiements de salaires en espèces. Les non-réclamés devant faire l’objet d’un contrôle particulier. ▪ Exigence d’un relevé d’identité bancaire lors de paiement de salaire par virement pour toute modification des coordonnées bancaires.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paiement des salaires à des conditions non autorisées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans la mesure du possible, le règlement des salaires se fera via compte bancaire distinct. L’apurement de compte doit être régulièrement vérifié par une personne indépendante de la paie.

Comptabilisation des salaires et règlements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d’omission dans la comptabilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comptabilisation des salaires dans le mois de règlement. ▪ Le service doit avoir les moyens de vérification des informations relatives aux absences et leurs répercussions sur les salaires.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non –respect de la règle de séparation des exercices. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure de transmission des données paie/comptabilité. ▪ Existence d’un rapprochement Déclaration Annuelle Des Salaires (DADS)/ comptabilité, formalisé et supervisé. ▪ Comptabilisation dans le mois concerné, des salaires du personnel dès qu’ils sont déterminés et approuvés par les responsables désignés. ▪ Existence d’une procédure pour le calcul « du solde de tout compte » lors d’un départ ou transfert. ▪ Etablissement à bonne date des déclarations des charges sociales.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise évaluation des dettes de personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle indépendant, au moins par sondage, des fiches de paie en vue de la vérification exacte et correcte des bases, taux utilisés et calculs effectués. ▪ Les charges complémentaires aux salaires devant être périodiquement rapprochées des bases. ▪ Rapprochement du chiffre d’affaire servant de base aux commissions, du chiffre d’affaire comptable.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altération du montant réel des charges de personnel d’une période. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapprochement des charges à payer et salaires imputés en comptabilité, aux charges réelles.

<p>Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire (charges sociales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) et dans l'imputation comptable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux), d'une liste des primes et avantages divers accordés au personnel. Ces listes devant préciser la périodicité des règlements et être utilisées pour provisionner les charges correspondantes. ▪ Procédure de contrôle des déclarations. ▪ Rapprochement mensuel bases/charges.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redressement fiscal sur provisions. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déclarations établies par la comptabilité. ▪ Comptabilisation sur justificatifs. ▪ Contrôle base et taux. ▪ Liste des éléments à provisionner.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amende et de pénalités pour défaut de prélèvement de retenues fiscales et sociales à l'Etat et aux organismes sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablissement d'un planning mensuel tenant compte des délais nécessaires pour établir, approuver et régler les charges sociales et impôt.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur dans la détermination des montants dus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification périodique et par sondage de l'exactitude, la réalité et la conformité dans la détermination et la comptabilisation des charges sociales et impôt.
<p>Suivi des comptes de prêts et avances au personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement de la société vis-à-vis des salariés par des personnes non autorisées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document formalisant l'engagement du salarié (prêts). ▪ Existence d'un échéancier de prêt et contrôle des remboursements. ▪ Support d'octroi des avances et acomptes (signé du salarié). ▪ Tableau de suivi des avances et des remboursements .

Suivi des comptes de prêts et avances au personnel (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence des arriérés non remboursés par les agents jusqu'au moment de leur départ de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmation impérative des comptes d'avances et de prêts avec les bénéficiaires et rapprochement à la liste du personnel.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreurs d'imputations comptables d'un compte d'avances à un autre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande de confirmation périodique de leur solde d'avances à des employés choisis au hasard, pour vérifier la fiabilité des comptes tenus par les deux services. ▪ Exercice des fonctions d'autorisation, d'octroi de ces avances et de suivi des comptes par des responsables et/ou services différents.
Archivage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte de confidentialité des informations de la paie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de codes d'accès au fichier du personnel et au système d'établissement de la paie. ▪ Conservation des informations confidentielles en lieu sûr ▪ Classement des documents répondant aux besoins des utilisateurs.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redressement fiscal et/ ou social en cas de non conservation des documents justificatifs dans les délais légaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place systématique des copies et de tous documents concernant le personnel (bulletins de salaires, reclassements et avancements, congés, autorisations d'effectuer des heures supplémentaires...) dans les dossiers du personnel.
Contrôle de l'évolution du niveau de la masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détournement de fonds et comptabilisation en vue de les dissimuler dans les charges de personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les variations de la masse salariale (simple et cumulée) d'une période à l'autre doivent pouvoir être rigoureusement expliquées.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie. 	

Suivi des retenues non obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'ouverture et de tenue de fichier extracomptable d'avance et de prêts au personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séparation des fonctions d'autorisation, d'octroi et de suivi des prêts au personnel.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficultés dans la détermination des montants dus individuellement par chaque agent, en cas de tenue d'un fichier unique collectif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablissement des fiches d'avances et de prêts et obligation des bénéficiaires d'émarger (contre décharge) à chaque mouvement d'octroi ou de remboursement.
Constitution de provisions attachées aux salaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redressement fiscal en cas de surévaluation des provisions déductibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une procédure de provision. ▪ Commentaires des commissaires aux comptes de l'exercice antérieur. ▪ Liste des éléments à provisionner. ▪ Procédure de transmission des informations de la paie à la comptabilité.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexactitude de la situation financière et des résultats présentés à la fin de l'exercice. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaboration du responsable comptable et du service « personnel-paie » pour cette fonction. ▪ Détermination des montants de ces charges par le service « personnel- paie » sur la base des temps de présences du personnel.

Source: Renard (2010:195,264); Barry (2009:218,223-253); Angot & al. (2004:155-160); Schick et Lemant (2001:162-169)

Conclusion

Les dispositifs ayant été identifiés, il convient de les évaluer pour leur efficacité et efficience dans le but de faire face aux risques.

Le chapitre I a donné des éclaircissements sur la notion de gestion de la paie et de risque opérationnel du processus de gestion de la paie a pour objectif principal de nous familiariser avec des termes relevant du domaine de la paie et surtout de comprendre le processus de la gestion de la paie dans les institutions.

Il permet aussi d'avoir une idée sur le respect des règles et des procédures de la gestion de la paie conformément aux dispositions des textes règlementaires, aux conventions et aux règles admises particulièrement sur le plan de la gestion des risques , bien évidemment les risques inhérents au processus de la paie de plus en plus nombreux ont été inventoriés. Nous avons aussi à travers les informations reçues, défini le risque dans le contexte des activités liées au processus de la gestion de la paie.

CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE LA GESTION DE LA PAIE DU PERSONNEL

L'un des principaux défis pour les dirigeants dans la gestion du processus de la paie dans la maîtrise des risques liés au processus de la gestion de la paie est la satisfaction du personnel tout en réduisant les charges et en assurant la pérennité de l'entreprise. L'outil utilisé pour guider les efforts dans ce domaine est la cartographie des risques opérationnels, car elle permet à une organisation de suivre ses risques, et de prendre des décisions en ayant une connaissance des enjeux. La cartographie des risques selon Maders (2006 : 52), Jiménez & al. (2008 : 63) et de Renard (2008 : 140), est un outil permettant de:

- classer, comparer et hiérarchiser les risques entre eux ;
- mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles de l'entreprise ;
- assurer le suivi des plans d'actions ;
- communiquer les informations sur les risques de l'organisation aux dirigeants.

Selon différents axes d'analyse, les risques sont recensés, classés et hiérarchisés. Sa conception sert d'indicateur pour la direction. Aussi, c'est un outil de travail, de reporting dans l'entreprise et de guide de planification.

Pour Maders & al. (2006 : 52), elle permet à la direction de prendre conscience de l'étendue de son exposition aux risques et conduit les responsables à piloter leurs actions de réductions et de maîtrise des risques.

Le présent chapitre aura pour but de mettre en exergue les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques, les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.

2.1 Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques

La conception d'une cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches suivant les approches des auteurs tels que Renard (2008 : 141) ; Leclerc & al. (2003 :69) ; AMRAE & al. (2002 : 4) ; Bernard & al. (2006 : 69 -72) ; Jiménez & al (2008 :63) et DHERS & al. (2004 : 11). Nous retiendrons d'une synthèse des approches les plus essentiels à savoir : le bottom up, le top-down, l'approche combinée, l'approche par le benchmarking, l'approche par l'autoévaluation, l'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques.

2.1.1 Le bottom up

Selon Jiménez & al. (2008 : 63), il est effectué de manière relativement libre et ouvert par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charges de l'élaboration de la cartographie.

Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les types de risques ont été bien évoqués au cours de l'interview.

Il se fait par les opérationnels les plus proches des activités ou processus pour remonter vers les personnes responsables de l'élaboration de la cartographie, via les techniques d'interviews ou d'entretiens ouverts.

2.1.2 Le top-down

Par cette démarche, l'identification du risque s'effectue de manière fermée par le concepteur de la cartographie c'est-à-dire au moyen d'un questionnaire de type QCM (Question à Choix Multiples). C'est un processus qui lui permet de descendre chercher l'information, au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie. (Renard ; 2008 : 100).

2.1.3 L'approche combinée

Les approches Bottom-up et Top-down deviennent particulièrement complémentaires pour assurer une maîtrise pragmatique des risques opérationnels et permet au management de confier la responsabilité du contrôle interne aux opérationnels en leur demandant d'évaluer la qualité des contrôles qui sont mis en place. Selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Les approches de top-down et du bottom-up deviennent particulièrement complémentaires pour assurer la mise en œuvre pragmatique

des risques opérationnels. Selon Renard (2008:101), la méthode est celle qui concilie les deux.

La solution médiane entre les deux approches consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par l'audit interne soit par le risk manager dans la définition des risques de son activité. En outre, à un niveau trop synthétique, il est difficile de comprendre et corriger le risque réel mais à l'inverse, un niveau trop détaillé suppose d'investir des ressources significatives pour obtenir des informations parfois difficilement exploitables.

2.1.4 L'approche par le benchmarking

C'est la méthode qui consiste à rassembler les meilleures pratiques de maîtrise des risques, elle permet d'avoir une idée générale des risques les plus significatifs et comprendre la meilleure façon de les prendre en compte selon Leroy (1998 : 7).

2.2 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels

En l'absence d'un modèle standard d'élaboration de la cartographie des risques, nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auteurs comme indiquées dans le tableau ci-dessous. Mais il nous a semblé opportun d'identifier trois (03) phases primordiales pour la réalisation de notre travail, à savoir :

- la phase de préparation ;
- la phase de conception ;
- la phase de planification des stratégies d'action dans la gestion des risques.

A travers ces trois phases, nous allons associer les étapes mentionnées par quelques auteurs afin d'identifier nos étapes pour la conception de notre cartographie de la gestion de la paie.

Tableau 3: Identification des étapes d'élaboration de la cartographie.

Auteurs Phases		Bernard & Gayrand (2006 :141- 144)	Bertin, Elisabeth (2007 :7)	De Mareschal (2006 :9)	Renard (2006: 141- 144)
ETAPES					
PREPARATION	Prise de connaissance et analyse du contexte.	✓		✓	✓
CONCEPTION	Identification et analyse des risques.		✓	✓	✓
	Evaluation des risques.	✓	✓	✓	✓
	Hiérarchisation des risques.	✓	✓	✓	✓
	-Formalisation de la matrice des risques (cartographie).	✓		✓	✓

CONCEPTION (suite)	Identification des dispositifs de maîtrise des risques.	✓	✓	✓	✓
ACTION	Traitement des risques	✓	✓		
	Information et Communication	✓	✓		
	Amélioration et Pilotage		✓		

Source : nous-mêmes

Dans ce tableau nous avons retenu les étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels proposés par Elisabeth et Renard car elles couvrent la majeure partie des étapes. Notre choix n'est pas standard.

2.2.1 La phase de préparation

Cette première phase est un préalable nécessaire et d'une grande importance et d'une très grande importance en ce sens qu'elle permet de comprendre le périmètre d'activité ou processus à couvrir, l'évolution de l'entité et une connaissance approfondie de l'organisation.

2.2.2 La phase de conception

Cette phase comprend plusieurs étapes à savoir : identification et analyse des risques opérationnels par des techniques et outils, évaluation quantitative ou qualitative des risques identifiés, hiérarchisation des risques, formalisation de la matrice des risques, identification et évaluation des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques.

2.2.2.1 Identification des risques opérationnels

Le préalable à toute démarche de gestion de risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques. Selon Renard (2010 : 154), c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques. Elle consiste de ce fait à répertorier les risques opérationnels préjudiciables qui peuvent se produire sur les activités ou processus d'une entité.

A ce titre, plusieurs techniques permettent d'identifier les risques parmi lesquelles nous retenons :

- identification basée sur les check-lists : une approche consistant à lister un ensemble de risques éventuels que l'entreprise est supposée encourir et se demander après sur leurs existences (CURABA & al, 2009 : 78) ;
- identification basée sur l'atteinte des objectifs : il s'agit d'une analyse des processus et activité de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou résultats attendus. ;
- identification par analyse historique : approche consistant à remonter sur les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques ;

- identification par tâches élémentaires : cette approche répond à la question : Que se passerait-il si une tâche est mal faite ou pas du tout ? Elle est d'ailleurs bien connue des auditeurs lors de la construction du QCI ;
- identification basée sur l'analyse de l'environnement : cette approche prend en compte les risques possibles par anticipations de l'évolution future de l'environnement externe et interne.

Toutefois, notons que le choix de la technique dépendra des objectifs poursuivis par l'entreprise, et peuvent aussi être utilisées en combinaison les unes avec les autres selon le modèle de préférence de l'entité.

2.2.2.2 Evaluation des risques

La complexité de l'évaluation des risques réside dans l'appréciation de son degré de gravité et de la probabilité de sa réalisation (Lemant, 1995 :65). Pour cela des techniques quantitatives et qualitatives sont celles utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels.

S'agissant de l'évaluation quantitative, leur fiabilité repose largement sur la qualité des données et hypothèses sous-jacentes des modèles mathématiques ou sur un appui complémentaire aux techniques qualitatives en cas d'activités complexes.

En revanche pour l'évaluation qualitative, ces techniques reposent sur la gravité des risques car elle détermine le degré de l'impact sur l'ensemble des activités de l'entreprise et a pour but l'identification : des événements à risque suite à la défaillance des éléments du système, des causes ayant occasionnés ces événements, des conséquences relatives, des actions de mise en œuvre pour atténuation des risques.

L'impact et la probabilité du risque ne sont pas faciles à évaluer avec précision. Pour cela des échelles (très élevée, élevée, moyenne, faible, très faible) leur sont attribués et établies au regard des forces et des faiblesses potentielles de l'entité résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité du dispositif de contrôle.

Les critères les plus couramment utilisés pour cette évaluation sont : l'adéquation, l'efficacité et la pertinence (Maders, 2006 :40) ; OEC, 2005 : 42 ; Belluz, 2002 :1). L'appréciation de chacun des risques ou des critères sous la méthode qualitative est faite par la définition d'une échelle qui peut aller de la cote 1 à 5 suivant l'échelle attribué à la probabilité et suivant l'échelle attribué à l'impact.

Tableau 4 : exemple de tableau de cotation du risque

Risques identifiés	Probabilité (critère qualitatif)		Gravité (critère qualitatif)		Cote (criticité) = Probabilité*Gravité
	Fréquence de survenance		Impact		
Risques liés à la paie	Note	Descriptif	Note	Descriptif	
	1	Très faible	1	Très faible	
	2	Faible	2	Faible	
	3	Moyenne	3	Moyenne	
	4	Elevée	4	Elevée	
	5	Très Elevée	5	Très Elevée	

Source : nous-mêmes, de Maignan & al. (2005 :52) et Mareschal (2006 :11)

A l'issue de cette épreuve, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable dans le cadre d'une gestion prudente des activités, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. Les managers et les collaborateurs doivent centrer leur vigilance sur les risques majeurs.

2.2.2.3 Hiérarchisation des risques selon la gravité et la fréquence

Cette étape consiste à quantifier le risque associé à chaque danger, ce qui permet de le hiérarchiser selon leur acceptabilité. Selon Poullain & Lespy (2002 :43), la hiérarchisation évalue le poids de chaque risque et détermine les priorités de traitement de ces risques. Pour cette hiérarchisation, nous distinguons les catégories suivantes :

❖ **Première catégorie** : les risques de fréquence et de gravité faibles

Dans ce cas, c'est des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Ils n'ont qu'une incidence faible sur le budget. L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier. Nous parlons de « risques mineurs ».

❖ **Deuxième catégorie** : les risques de fréquence faible et de gravité élevée

Ce sont des événements qui se produisent rarement et dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur impact ainsi que leur survenance. La réalisation du risque entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise et le démarrage de l'activité n'est pas toujours possible et nécessite dans tous les cas une injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée « risques catastrophes ».

❖ **Troisième catégorie** : les risques de fréquences élevée et de gravité faibles

Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Cette troisième catégorie est dénommée « risque opérationnel ».

Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés. Par exemple, dans le domaine du transport, c'est le nombre d'accidents de la route sans gravité que rencontrent les routiers d'une entreprise de transport.

❖ **Quatrième catégorie** : les risques de fréquence et de gravités élevées

Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significative. L'évaluation n'a que peu d'intérêt.

Tableau 5 : matrice des risques

Fréquence \ Gravité	Faible	Elevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aiguë	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

Source : Hassid (2008 : 55)

2.2.2.4 Formalisation de la matrice des risques ou cartographie des risques

Maignan & al (2005 :51) précisent que lorsqu'on ne dispose pas de données statistiques suffisantes pour réaliser une évaluation précisément chiffrée, la cartographie des risques est l'outil le mieux approprié. L'évaluation et la hiérarchisation des risques identifiés permettent de les définir comme un point avec deux coordonnées (Probabilité et Gravité) pouvant être représenté dans un plan à deux dimensions qu'on appelle « Cartographie ou Matrice des Risques ».

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés, les questions suivantes méritent être posées : Quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les risques ? Sont-ils efficaces pour les réduire ou éviter les risques opérationnels ? comment évaluer leur efficacité ?

2.2.2.5 Identification des dispositifs de maîtrise des risques

Afin de pouvoir définir les actions à mettre en œuvre pour maîtriser les risques identifiés, nous déterminerons pour chacun des risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat. C'est-à-dire chercher à répondre à la question : Que faut-il faire ou mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? (Renard ,2010 :197). A ce stade, le niveau de sophistication du management des risques doit être adapté naturellement en fonction des circonstances.

2.2.3 Planification des stratégies et mise en œuvre des plans d'actions

C'est le lieu où l'entreprise définit son aversion du risque qui est selon Banks (2004 :14), la caractéristique d'une entreprise de préférer prendre un risque au profit d'un autre et sa volonté de payer le prix pour s'y protéger.

2.2.3.1 Le traitement des risques

Les risques identifiés qui sont au-dessus du seuil de tolérance de l'entreprise doivent être ramenés en deçà de ce seuil par des mesures adéquates, efficaces et efficientes. Ainsi, nous avons :

- ❖ l'acceptation : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence et son impact ;
- ❖ le partage : est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance en vue de se partager les charges afférentes au risques, et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties ;
- ❖ l'évitement : cesser les activités à l'origine du risque ;
- ❖ la réduction ou la diminution du poids du risque. Elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectives pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait. On dit qu'elle provient

généralement des recommandations données par l'auditeur interne en vue d'améliorer les contrôles clés du processus.

Les dirigeants dresseront des stratégies de prévention, de protection, de détection ou de correction des risques en fonction des ressources disponibles. « Le plan d'actions se place dans la durée ; et cette dimension de long terme change profondément la donne car implique l'instauration d'outils de suivi de type d'indicateurs » (Mangin ,2008 : 13).

2.2.3.2 Communication et Information

Une fois que les mesures (prévention, protection, précaution) sont identifiées pour la gestion des risques, elles doivent être communiquées aux employés à temps afin de recueillir leur point de vue pour rendre efficaces ces mesures. Un système d'information performant doit être mis en place pour l'élaboration de programmes opérationnels, financiers et de conformité connexes.

2.2.4 Pilotage et gestion des risques opérationnels

Lors de cette étape, on s'assure que les opérationnels ont compris et appliqué les nouvelles dispositions. On procède aux diverses corrections d'interprétations et d'exécutions, tout en tenant compte de leur remarque pour améliorer la performance et l'efficacité de ces mesures. La cartographie aide une organisation à gérer ses risques afin de réaliser ses objectifs de rentabilité, de performance et de prévention contre les pertes de ressources. Cependant, les auteurs sont unanimes qu'il n'existe pas de démarche standard d'élaboration d'une cartographie des risques. L'importance de la démarche suivie est d'être pertinente, économique et efficace. En effet, elle doit reposer, avant tout, sur une définition claire des objectifs recherchés par l'organisation et sur la construction d'un langage commun autour du risque.

Enfin, il faudrait tenir compte de la culture et du style de management de l'entreprise.

2.2.4 .1 Reporting

Cette phase de reporting sur les risques résiduels constitue une communication sur la maîtrise de l'entité. Son bon fonctionnement conditionne la transparence et la confiance vis-à-vis des actionnaires et doit être mis à la disposition des managers afin de tirer le meilleur parti des efforts dans le domaine de gestion et management des risques.

2.2.4.2 Suivi des risques

Le suivi se traduit par la mise en place efficace des politiques de gestion de risques dans une démarche dynamique d'ensemble pour le bon fonctionnement de la culture organisationnelle. Chaque acteur doit se considérer en position de gestionnaire de risque et être responsable de ses actions.

2.2.5 Actualisation et mise à jour de la cartographie

Il s'agit d'un processus dynamique dont la démarche s'appuie sur la révision et l'adaptation en fonction de nouvelles exigences face à la désuétude des composantes, et dans un contexte d'amélioration continue. Sa démarche est donc circulaire, et constitue une véritable boucle de progrès permanent. Toutefois, il n'existe pas de démarche standard d'élaboration d'une cartographie mais son importance réside dans sa pertinence, son efficacité et sa valeur économique suivant une définition claire des objectifs visés.

Conclusion

Au terme du chapitre II, nous avons clarifiés la définition et les objectifs de la cartographie des risques, ses facteurs de motivation d'élaboration, les facteurs de sa réussite, les types de cartographie ainsi que les différentes approches pour son élaboration. Pour finir, nous avons abordé les différentes phases d'élaboration d'une cartographie des risques et pour chacune d'entre elles, les techniques et outils généralement proposés par les auteurs. L'objectif visé dans ce chapitre était de se familiariser avec la notion de cartographie des risques. A l'issue de ce chapitre, cet objectif semble être atteint, il est nécessaire, qu'une méthode assez particulière, relative à la recherche des informations nécessaire à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie soit expliquée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

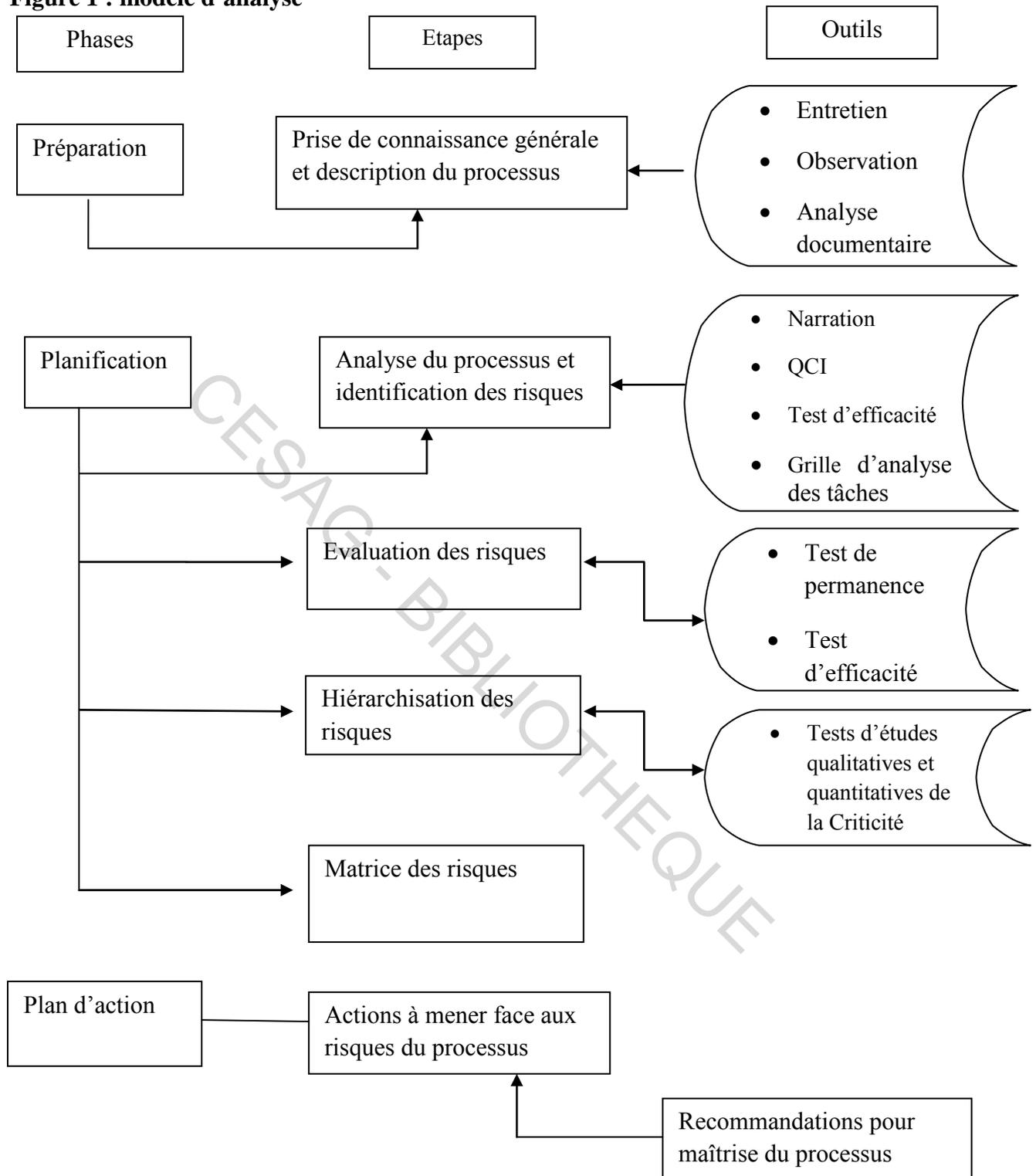
Après avoir présenté les procédures de la gestion la paie, l'objectif de ce chapitre est l'établissement du référentiel d'analyse dans un premier temps et la présentation des outils de collecte et d'analyse des données dans le second temps.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous avons adopté est un modèle se déroulant en trois (3) phases suivies de sept (7) étapes sur la base des outils sélectionnés de notre choix, afin de mieux opérer notre analyse et faire des recommandations pertinentes. Ce modèle décrit dans la figure1 traduit ainsi notre démarche d'étude méthodologique pour le traitement de cette thématique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données

C'est l'ensemble des outils que nous avons utilisés pour mieux collecter et analyser les données relatives au processus de la gestion de la paie du CESAG. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données. Nous présentons d'abord les trois (03) outils de collecte des données, puis les six (06) outils d'analyse des données.

3.2.1 Analyse documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter. L'analyse documentaire nous a permis de connaître les spécificités du processus de gestion de la paie du CESAG afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la fin de ce travail. Ainsi, nous avons utilisé le guide de principes relatif aux procédures de la gestion de paie et s'il en a lieu, nous observerons le chrono de classement des documents relatifs à la paie et les anciens rapports d'audit.

3.2.2 Interviews (guide d'entretien)

« Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,... et de divulguer la teneur de l'entretien » Schick (2008 : 181). Le guide d'entretien est soit directif, soit non directif. Dans le cadre de cette étude, nos répondants sont le responsable des ressources humaines, le responsable de la comptabilité, le responsable financier, le responsable du Budget, le responsable du contrôle des opérations et nous utiliserons tour à tour les deux techniques ci-dessus évoquées.

Par un questionnaire composé d'une question principale et des questions spécifiques que nous avons élaboré, nous avons procédé au face à face avec nos répondants pour effectuer l'entretien selon un rendez-vous pris à une période convenue avec nos interlocuteurs. Les réponses obtenues nous ont permis de comprendre et d'organiser notre domaine d'études et de préparer aussi l'élaboration du QCI.

3.2.3 Observation

Il existe deux types d'observation permettant de comprendre les procédures des processus mis en place par l'entreprise, de s'apercevoir si dans les explications (au cours de l'entretien) une partie de la procédure a été omise. Il s'agit de l'observation physique et l'observation directe.

L'observation nous a permis de faire vivre le travail et de valider les entretiens.

Nous avons utilisé les deux types au cours de notre étude en assistant par exemple à la préparation de la paie, en participant à la paie pour pouvoir apprécier physiquement le déroulement du travail et vérifier systématiquement à titre d'exemple la fiabilité de tous les éléments variables du salaire.

3.2.4 Narration

C'est la description simple des fonctions de l'activité par une technique d'investigation, par un face à face, une écoute attentive avec les principaux acteurs ou interlocuteurs et une validation des informations collectées avec ces derniers.

3.2.5 Questionnaire de contrôle interne

Cet outil nous permet d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place, de constater les forces et faiblesses du dispositif, de confirmer ou d'infirmer les tests de conformité et de permanence liés au processus.

Cet outil composé de questions- types nous permettra de relever les forces et les faiblesses des dispositifs du Contrôle interne à travers les réponses « oui » et « non » données par nos interlocuteurs (responsable personnel, responsable solde, le payeur). Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses de nos répondants et relatives aux questions dans le QCI que nous élaborerons.

3.2.6 Grille d'analyse et de séparation des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 : 77). Cet outil aura pour particularité de nous permettre de déterminer l'incompatibilité des tâches du processus, et complètera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis. Par ailleurs, la narration et le guide d'entretien nous serviront à établir la grille de séparation des tâches. Pour réaliser notre grille, nous aurons à mettre en relation toutes les activités du processus étudiés avec les

personnes concernées, ensuite préciser les tâches des uns et des autres afin de déceler si besoin se fait sentir les éventuelles accumulations de tâches sources de risques.

3.2.7 Test de conformité et test de permanence

Ils permettent de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité d'une part et d'autre part que les points forts théoriques fonctionnent de façon permanente tel que prévu dans le manuel de procédures (Hamzaoui, 2008 : 196).

3.2.8 Test d'efficacité

Il est constitué des tests de survenance et de fréquence. Ils ont pour objectif de s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Ils permettent de garantir ou d'infirmer le degré de confiance accordé au dispositif de contrôle interne à travers la survenance des événements à risques et la fréquence avec laquelle ils sont survenus.

3.2.9 Tableau d'identification des risques

Il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires selon Renard (2008 : 220- 222). Il nous facilitera pour élaborer le QCI.

Conclusion

Le modèle d'analyse à travers le troisième chapitre constitue le plan schématique de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de la gestion de la paie. Nous avons spécifié et défini la méthode et les outils de collecte des données pour répondre aux objectifs d'élaboration de la cartographie des risques au sein d'une organisation. Le modèle a été élaboré d'une part, en tenant compte des principales phases d'élaboration et d'autre part, de la complexité du processus de gestion de la paie au CESAG.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'analyse du processus de la gestion de la paie montre que les risques sont de divers ordres et existent de manière permanente. Il faudrait pour cela renforcer les pratiques de contrôle interne par la mise en place d'outils de suivi des risques ainsi, que de la réduction pour assurer la viabilité et la pérennité de l'institution en le mettant dans un cadre réglementaire souple et adapté à leur situation.

Selon l'adage « qui ne risque rien n'a rien », le risque est inhérent à toutes œuvres et la gestion de la paie a donc une place de choix pour le management du CESAG.

La revue de littérature a prouvé que ce processus est confronté à de nombreux risques dont la non prise en compte peut affecter l'atteinte des objectifs. A cet effet, la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie à travers ces différentes phases conceptuelles s'avère être un excellent outil pour la gestion de ces risques.

La conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de la paie au CESAG s'explique par l'importance de ce processus.

Nous allons appliquer notre modèle d'analyse au processus de la gestion de la paie au CESAG pour la réalisation de notre phase pratique.

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE D'ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU CESAG

Le développement des modes de communications et d'ouverture des frontières ont rendu le secteur éducatif très compétitif. Pour assurer sa pérennité et sa notoriété, le CESAG doit toujours améliorer sa performance. Cette amélioration passe par la maîtrise de tous les risques notamment ceux qui sont liés au personnel et à sa paie.

Dans la première partie de cette étude, il a été question du cadre théorique des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie et de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. A partir de la méthodologie décrite précédemment, dans cette deuxième partie, il est question de mettre en application toute cette littérature conçue au sujet des risques opérationnels et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. C'est à cette épreuve que nous allons nous atteler à démontrer dans les différents chapitres de cette deuxième partie. Pour y parvenir, le premier chapitre se consacre à la présentation du CESAG et le deuxième chapitre, s'intéresse à la description de procédures opérationnelles, en vue de la prise de connaissance générale. Enfin, le troisième chapitre est consacré à la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie du CESAG qui nous permettra d'identifier, d'évaluer et de ressortir des forces et des faiblesses pour lesquelles nous formulerons des recommandations pour l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés à ce processus.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CESAG ET DE SON SECTEUR

Ce chapitre est consacré à la description générale du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Son objectif est de situer l'environnement interne et externe du CESAG afin de mieux cerner l'importance de la gestion de la paie du personnel dans son organisation.

Cette description est faite à partir de ses structures et son organisation en générale, puis elle se particularise par le fonctionnement du service qui gère la paie du personnel. Toutefois, la présentation du CESAG est faite au travers de son historique, ses missions, ses activités et sa logistique.

4.1 Mission et domaines d'activités

Le CESAG a pour mission de contribuer à l'intégration régionale, par la formation, la consultation et la recherche en management, pour le développement durable de l'Afrique. Afin de répondre à cette mission, le CESAG s'est engagé dans un processus de repositionnement stratégique avec pour contrat de performance, d'en faire un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à stature internationale. Pour ce faire, le Centre s'est doté d'une nouvelle vision, de nouvelles valeurs organisationnelles et d'une offre pédagogique revisitée et réadaptée aux tendances du marché international. Ces perspectives sont soutenues par des leviers de performances centrés sur la bonne gouvernance, l'Assurance-Qualité et la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

En substance, le portefeuille du CESAG est constitué d'activités principales et d'activités connexes. Les activités principales concernent la formation, la consultation et la recherche dans le domaine de gestion. En plus des formations diplômantes, le CESAG offre un éventail de séminaires et de formation à la carte. Les formations qualifiantes sont organisées en collaboration avec les différents partenaires, sous formes de programmes spécialisés de recyclage et de perfectionnement de courte durée.

Toutefois, il convient de notifier que les différentes activités du CESAG, notamment les formations, se déroulent avec un support logistique composé des infrastructures suivantes :

- 26 Salles de cours avec une capacité total d'accueil de 1500 étudiants ;
- 1 Auditorium de 350 places avec matériel de traduction simultanée ;

- des Laboratoires informatiques de 58 micro-ordinateurs ;
- 1 Résidence –hôtel de 64 chambres pour accueillir les séminaristes ;
- 1 Salle des marchés-écoles pour permettre aux étudiants de suivre l'évolution des marchés financiers en temps réel ;
- 1 Bibliothèque

Pour les conduites des missions qui lui sont confiées, la Direction Générale s'est dotée d'un organigramme qui se veut opérationnel (Voir annexe)

4.2 Vision et valeurs

Le CESAG, un Etablissement Public International spécialisé dans la formation, le conseil et la recherche en gestion, fonctionne depuis 1985. L'objectif visé était de doter les pays membres de la CEAO (Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest) d'une école communautaire capable de former les gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain. Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé depuis 1996 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA).

Cette école de management africaine, de référence mondiale, accessible à toutes les couches sociales, intégrée à un réseau d'institutions prestigieuses, dirigée par une équipe compétente et engagée, utilise une technologie de pointe dans un environnement de travail paisible, pour mettre à la disposition du continent une élite professionnelle de managers. Son slogan est : « L'émergence de talents au service de l'Afrique ».

Aussi, le CESAG a pour valeurs :

- le professionnalisme : dans l'application des meilleures pratiques du domaine d'activité et du renforcement des capacités pour exercer avec efficacité ce métier ;
- l'éthique : dans l'application des lois et règlements avec équité et transparence ainsi que le strict respect de l'humanité et de la nature ;

- la satisfaction du client : satisfaction du client interne et externe guidant ses actions de tous les jours ;
- le travail : l'engagement à impacter positivement et significativement leur environnement pour se rendre utiles à la société ;
- la Culture de l'évaluation : l'évaluation en permanence de la qualité de ses services, l'acceptation de la critique et compte- rendu de ses actions.

4.3 Structure organisationnelle et fonctionnement

Les différentes structures clés du CESAG sont les suivantes :

- Direction Générale
 - Assistant du DG.
 - Conseillers du DG.
 - Audit Interne.
 - Cellule Communication et Relations Extérieures.
 - Cellule Assurance Qualité et Suivi Evaluation.
 - Contrôle des Opérations.
 - Projets Autonomes : SP-DECOFI (Secrétariat Permanent du Diplôme d'Etudes Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière), le PMBF, le CLEAR, la licence professionnelle de gestion des PME/PMI.
- Secrétariat Général
 - Assistant SG.
 - Chargé d'Etudes.
 - Cellule Budget et Contrôle de Gestion.
 - Service Informatique.

- Direction de la Formation
 - Bureau d’Orientation et Insertion Professionnelle.
 - Département CESAG Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (BF-CCA).
 - Département CESAG Professional Education (CESAG PRO).
 - Département CESAG Grande Ecole.
 - Département CESAG Executive Education (CESAG Executive).
 - Département CESAG Santé.
 - Département CESAG Langues.
 - Département des Ressources Pédagogiques.
 - Cellule FOAD (Formation Ouverte et à Distance) et Innovation Pédagogique.
- Direction de la Recherche et de la Consultance :
 - Département CESAG Recherche.
 - Département CESAG Consultance.
- Direction Administrative et Financière
 - Département de l’Administration et des Ressources Humaines ;
 - Département Financier et Comptable.

Pour cette rentrée académique (2013-2014), le CESAG a offert des programmes de formations diplômantes tous reconnus par le CAMES.

Quant au niveau organisationnel, concernant les Ressources Humaines, à la date du 1^{er} Janvier 2014, le CESAG compte 2 agents détachés du Siège (Secrétaire Générale et Chef Comptable) et 82 employés répartis comme indiqué dans le tableau ci –après :

Tableau 6 : Effectif du CESAG par catégorie au 1^{er} Janvier 2014

Catégorie	HOMMES		FEMMES		Total
	Nationaux	Etrangers	Nationaux	Etrangers	
Cadres Supérieurs	16	17	3	5	41
Cadres moyens	3	2	10	6	21
Non Cadres	9	6	4	1	20
Total	28	25	17	12	82

Source : Service des Ressources Humaines du CESAG, (2014).

L'effectif du personnel est composé de 29 Femmes contre 53 Hommes dont trois (03) ayant un contrat à durée déterminée (CDD), soixante-dix-neuf (79) à durée indéterminée (CDI). Le Service des Ressources Humaines est constitué d'un chef de département Administration et Ressources Humaines, d'un chef de service de la gestion des Ressources Humaines et du Développement Social par intérim, et d'une assistante.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance du CESAG sur lequel s'est basé notre étude à travers son historique, ses missions, ses objectifs, son organisation, ses activités, ses ressources humaines et moyens ainsi que son fonctionnement. Cette description, nous a permis de nous imprégner et de mieux cerner l'environnement dans lequel évolue au quotidien le personnel du CESAG .Il constitue un point focal qui nous conduira à la description du processus de gestion de la paie au prochain chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE AU CESAG

La prise de connaissance de l'existant de l'entité pour une meilleure identification des risques et pour une analyse appropriée de leur maîtrise passe par la description des procédures. L'analyse documentaire, les observations, la narration et les entretiens avec les responsables et les agents des services concernés nous ont permis de comprendre les activités de ce processus. Ainsi ce chapitre est destiné à la description du processus de gestion de la paie au sein du CESAG. Ce processus de gestion de la paie inclut d'une part, les règles de gestion et d'autre part, deux activités parallèles à savoir la préparation de la paie et la préparation des états de déclarations fiscales et sociales.

5.1 Règles de gestion

Sont établies au préalable, la liste nominative des agents en service, la liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires, des primes et avantages sociaux accordés au personnel. Aussi les dossiers de chaque agent sont mis à jour en cas de modification de sa situation ; les contrôles *a priori* sont effectués ; l'accès aux fichiers du personnel et de la paie sont protégés par le service des ressources humaines.

5.2 Description du processus de préparation des états de paie

Ce processus commence par la phase de préparation de paie (à partir du 1er du mois en cours) se faisant à partir du logiciel SAGE PAIE et RH. Toutefois, il faut procéder au préalable à un paramétrage du logiciel. Une fois, le paramétrage effectué, le Chef Service des RH procède à la création des salariés, du bulletin modèle, au rattachement Bulletin Modèle/Salarié, à la saisie des éléments par rubriques, à l'impression du livre de paie, à la vérification et validation du livre de paie, à l'impression des états et des virements bancaires et enfin à l'impression des bulletins de paie. Notons que cette procédure ne se fait qu'une fois le paramétrage effectué et n'est pas répétitive, les mois qui suivent, sauf changements ultérieurs.

Au CESAG, nous avons deux types de bulletins de paie : le bulletin sénégalais et le bulletin étranger puisque il s'agit d'une institution sous-régionale et que tout le personnel n'est pas soumis au régime sénégalais en matière d'impôts sur salaire ; d'où la nécessité du Chef Service RH de créer des fiches de personnel à travers le logiciel SAGE PAIE comportant neuf (9) onglets : fichier, édition, listes, gestion, état, annexes, Gestion avancée, fenêtre, aide. Ainsi cette procédure peut être structurée en sous-procédures opérationnelles de gestion de la paie à savoir :

❖ la création d'un salarié

Pour générer un agent dans le logiciel, le Chef Service RH utilise onze (11) onglets, mais seulement six (6) nous intéressent : l'état civil, les coordonnées, le poste, le type de contrat, la paie, rubrique facultative ou libre (constantes : IR (Impôt sur le Revenu), TRIMF (Taxe Représentative de l'Impôt du Minimum Fiscal), Catégorie, Congés et rubriques : CSS (Caisse de Sécurité Sociale), IPRES (Institut de Prévoyance Retraite au Sénégal), CRRAE-UEMOA (Caisse de Retraite par Répartition avec Epargne), VRS (Versement des impôts retenues à la source). Notons que nous n'avons pas eu la chance de voir les onglets du logiciel et d'avoir les données chiffrées compte tenu de la sensibilité des informations sur la paie des agents du CESAG.

Le salaire est composé de trois (3) parties : la partie imposable (Indemnité, Salaire de base, primes, sursalaire ...), des cotisations (IPRES, CSS, CRRAE-UEMOA, IR, TRIMF, IPM ...), et de la partie non imposable (Allocation Familiale, avance sur salaires, ticket restaurant, frais médicaux, prime de transport, retenue amicale, prime de salissure).

❖ La saisie des éléments par rubriques

Le Chef Service RH prépare les rubriques au début ou en cours du mois avant de procéder à la saisie des éléments fixes de la paie. La paie est composée de deux catégories de rubriques : les rubriques fixes sauf en cas de modification sur le salaire de l'agent et les rubriques variées pouvant changer d'un mois à l'autre comme par exemple les retenues frais médicaux , les retenues avances sur salaire , les tickets restaurant...

Pour commencer la saisie de la paie, le Chef Service RH désactive certaines rubriques et les réactive automatiquement. Pour cela il va dans Liste/Rubrique, clique sur rubrique et sélectionne celle (la rubrique) concernée. Après sélection il désactive la rubrique et l'active aussitôt, c'est valable pour toutes les rubriques concernées.

Ensuite le Chef Service RH passe à l'onglet gestion où nous avons le bulletin modèle, le bulletin salarié, la préparation par rubrique, le calcul des bulletins éditions des bulletins... Pour cela il clique sur Gestion/préparation rubrique, sélectionne la rubrique concernée, double- clique sur la rubrique et sur l'agent concerné. Saisit par la suite le montant et fait suivant et ainsi de suite. Après la saisie des éléments de toutes les rubriques, il procède au calcul des bulletins en cliquant sur Gestion /Calcul des bulletins.

❖ **L'impression du livre de paie**

Le livre de paie mensuel mentionne tous les éléments de la paie. Après calcul des bulletins le Chef Service RH lance l'impression du livre de paie suivant la procédure : Etat/livre de paie mensuel/ok. Il décoche les rubriques nulles pour qu'elles n'apparaissent pas sur le livre de paie. Par ailleurs, nous avons aussi le livre de paie annuel et cumulé soit par département, par service ou par catégorie.

❖ **L'impression des bulletins de paie**

Après le calcul des bulletins de paie le Chef Service RH procède à l'édition des bulletins selon la procédure : Gestion/édition des bulletins/Impression. Ce dernier doit refléter *in extenso* dans la première partie le salaire brut de l'employé, et dans la seconde partie la somme des retenues opérées et à la fin le net à payer par chèques déposés à la caisse. Une fois les bulletins édités, une saisie des états de paiement sur le registre (pour les paiements par chèques déposés à la caisse) ou des états de paiement sur le logiciel de paie accompagnés de tous les bulletins de paie, des chèques, des lettres de virement sont effectués. Puis, au Chef Service SGRH & DS de faire des enveloppes et de les distribuer à chaque agent au plus tard le 20 du mois en cours, mais aussi pour aviser le Service Courrier en vue d'un dispatching vers les banques de la place pour un paiement des concernés.

❖ **La vérification, le contrôle et la validation du livre de paie**

Le chef service après avoir établi les bulletins de paie de l'ensemble des agents titulaires d'un contrat de travail les édite et les transmet, au Chef DARH, pour validation, sous forme de dossiers constitués, intégrant l'état de paie, le virement, livre de paie, CSS, CRRAE-UEMOA, Banques, Retenues sur prêts, retenues sur avance sur salaire, VRS, TRIMF. En effet, une première vérification (contrôle *a priori*) se fait par le Chef du Département RH en vue de le soumettre sous divers contrôles (calculs du salaire, des différentes rubriques ...) au plus tard le 10 de chaque mois, aux acteurs de la chaîne de contrôle à savoir : le CCO, le CG, le DFC, le SG en vue de vérifier si toutes les saisies, le calcul et le montant des rubriques ont été bien faites, si tout le dossier de la paie est conforme au livre de paie en vue d'une validation par le DG et d'un retour au département RH au plus tard le quinze (15) du mois pour déversement au service Comptabilité avant établissement des OP pour Virement.

5.3 Description des procédures de comptabilisation de la paie

La comptabilisation des salaires est l'étape au cours de laquelle le service Comptabilité procède à la transcription des rubriques de paie dans les livres comptables de l'entreprise. Après l'envoi du fichier de la paie par le DARH au DFC qui le transfère au service Comptabilité, ce dernier effectue les déversements dans des comptes liés. Cela amène l'institution à faire la constatation des frais supportés pour l'emploi du personnel et les dettes correspondantes à ces frais. Ainsi, cela se traduit par les écritures d'enregistrement suivant le plan SYSCOHADA sur les comptes suivant :

- au débit
 - 66. Charge de personnel.
 - 64. Impôts et taxes sur salaires.

- au crédit
 - 272. prêt au personnel.
 - 421. Avances et acompte sur salaire.
 - 422. Personnel rémunérations dues.
 - 43. Organismes sociaux.
 - 44. Etat et collectivités publiques.
 - 47. Crédoiteurs divers.

De même que la constatation des divers règlements doivent être enregistré dans les journaux de règlement. Une fois que le Service Comptabilité reçoit les informations du DFC, il effectue le déversement via logiciel SAGE-SAARI (Comptabilité). Après déversement, le Chef Comptable classe le livre et le journal de paie. Toutefois, notons que le traitement pour les salaires est indépendant du déversement.

Quant aux déclarations sociales, telles que le paiement à la CSS et IPRES, après réception de la note envoyée par le DARH et adressée au chef du département DFC ; ce dernier vérifie les montants et les transmet à la Cellule Budget & Contrôle de Gestion pour l'établissement des OP. Une fois l'OP établi et signé, il est transmis au Chef Service Finance pour établissement des chèques et signatures puis envoyés à la Caissière pour envoi à la CSS et IPRES par une personne désignée. Une fois que la quittance de paiement et le reçu de versement de la CSS et IPRES sont transmis à la comptabilité, on procède à l'enregistrement et au classement.

Pour les engagements, la procédure est différente. En effet, elle doit être traitée avant de parler de la constatation des divers règlements. L'engagement n'est plus manuel, c'est par déversement que ça se fait selon le respect des écritures d'enregistrement suivant le plan SYSCOHADA.

5.4 Description des procédures de contrôle de la paie

Le contrôleur des opérations est en liaison hiérarchique avec la Direction Générale, il est placé sous la supervision du Coordonnateur du Contrôle des Opérations. Il est chargé du contrôle courant (de deuxième niveau) des activités courantes en procédant à la fois à une vérification préalable des opérations qui peuvent s'effectuer avant, au cours ou après leur traitement par la structure concernée, et à un contrôle *a posteriori* des traitements comptables effectués avant toute transmission au DG.

Le Contrôleur des Opérations s'assure du respect de la conformité, régularité des opérations effectuées par les structures qui interviennent dans le processus de gestion de la paie. Puis il analyse les opérations et activités traitées dans les structures opérationnelles à l'aide d'états de contrôle et/ou d'outils mis à sa disposition ; et ensuite procède à l'identification des anomalies en vue de les corriger, le cas échéant, par la réalisation des tâches suivantes:

- procède à J+2 au contrôle du journal comptable sur la base des justificatifs des écritures de la journée comptable précédentes ;
- vérifie à J+1 la situation de caisse signée par le responsable de la trésorerie ainsi que la concordance de ce solde avec celui du journal de caisse comptable ;
- contrôle les émissions de chèques par le rapprochement hebdomadaire des souches des chèques émis avec les OP (Ordres de Paiements) ;
- vérifie tous les mois les états de rapprochement des comptes bancaires ;
- suit tous les mois, sur la base des états élaborés par la DFC, l'évolution des situations des créances émises par le DFC, les mouvements de versements des clients par rapport aux engagements pris ;

Quant au Coordonnateur du Contrôle des Opérations, il procède aux vérifications d'usage et s'assure d'une part, du respect des dispositifs réglementaires en matière de traitement des salaires des agents (que tous les éléments de rémunérations sont justifiés) et d'autre part du

contrôle des autres dossiers confiés au DG pour étude et veille à la bonne application du dispositif de contrôle.

5.5 Description des procédures d'exécution de la paie

Une fois que le dossier des états de paie mensuel arrive dans la structure, le Responsable de la Cellule Budget et Contrôle de Gestion effectue des contrôles sur le plan budgétaire, avant de transmettre le dossier de paie au DFC, principalement le Service Finance. Après avoir effectué son contrôle, le DFC envoie le dossier paie à la Cellule Budget et Contrôle de Gestion pour l'établissement de l'ordre de paiement (OP).

En outre, le contrôleur de gestion accompagne activement le DARH à l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise.

Grâce à l'instauration d'un système de contrôle dans la gestion des rémunérations, les outils de diagnostic fonctionnent et permettent au CESAG de contrôler les évolutions tout en anticipant les dérapages. Ce contrôle est à la fois stratégique et tactique.

Le Chef du Département Finance & Comptabilité (CDFC) envoie au Chef Service Finance (CSF), une copie de la liste des salaires à virer aux différentes banques de domiciliation des salaires du personnel sur l'établissement des bons de virement auxquels sont joints les « OP » établis et rangés dans un parapheur par l'agent en charge du Budget, après qu'il ait reçu l'original de la liste des salaires à virer. Le parapheur est ensuite envoyé au CDFC pour signer les BV et viser les OP avant de les faire mettre dans le circuit des signatures : CCO, SG et DG pour validation.

Ils sont ensuite retournés au Chef du Département Finance & Comptabilité qui fait établir pour chaque BV, une lettre d'accompagnement à l'adresse de la banque bénéficiaire. Cette dernière après réception du courrier crédite les comptes des agents concernés du CESAG.

Toutefois, les chèques, les bons de caisse, les virements sont les moyens les plus utilisés par le Service Finance. En ce qui concerne les avances sur salaire ou prêts, ils doivent faire l'objet d'une demande écrite de l'agent adressée au DRH ou DG. Les avances peuvent être demandées, par lettre manuscrite adressée au DRH, jusqu'au 15 du mois en cours et sont déductibles du salaire mensuel, tandis que les prêts font l'objet d'une demande écrite adressée soit au DRH ou DG et, dans la limite d'une quotité cessible de 20% du salaire net de

l'employé. Une fois leur accord donné, le paiement se fait par la même procédure décrite plus haut par le biais des chèques.

Le Secrétariat Général veille à la coordination des activités et au fonctionnement harmonieux des structures d'appui administratif, financier et logistique placées sous son autorité. Il est assisté dans sa tâche d'une assistante sur décision du DG.

Une fois les dossiers remis au SG, l'assistance de Direction ou le chargé d'étude procède à la vérification du visa ou signature sur des chèques de banque par les responsables habilités et soumet le dossier au DG pour signature.

La DG s'assure de l'apposition des visas de la structure qui a initié l'opération, du visa ou de l'avis motivé du contrôleur des opérations avant validation finale de l'opération ou de l'activité, en tant qu'ordonnateur.

5.6. Description des procédures des travaux Post paie

Il s'agit de l'établissement, de l'édition des états pour règlement des impôts, des cotisations sociales et financières et la réconciliation des comptes. Les impôts sur traitement et salaires, les cotisations sociales sont évalués chaque fin du mois par le responsable section paie du SARH&DS en vue de leur reversement aux organismes indiqués. Par ailleurs cette procédure est constituée des sous-procédures opérationnelles :

❖ L'impression des états de CSS, IPRES, VRS et des Virements bancaires

Toutes les rubriques existent déjà de type brut. Ici, il s'agit des rubriques dites de type cotisation déjà calculées et, paramétrées dans le logiciel tel que la part IR et la part TRIMF (figurant uniquement dans le bulletin sénégalais), la CRRAE-RCPNC (Régime de Retraite Complémentaire du Personnel Non Cadre) concernant les catégories socioprofessionnelles Non Cadre. La procédure pour tous les états est la suivante Gestion Avancée/édition /Modèle/Sélection/ok. Après les différentes impressions des états de déclarations (VRS, IPRES, CSS, CRRAE-UEMOA,...), le SRH contrôle les déclarations, vise et établit pour chaque état une lettre adressée au DFC pour l'établissement des chèques et ordre de virement. Ce dernier fait les contrôles nécessaires puis les transmet à la Cellule Budget & Contrôle de Gestion Budget qui les impute afin d'établir les ordres de paiement (OP) puis transmet toute la liasse au Service Finance (sous parapheur), pour l'établissement des chèques. Le Chef Service Finance prépare les chèques et le bon de virement pour la CRRAE avant de les

soumettre au SG et DG. Le DFC et le DG signent à leur tour les chèques et le bon de virement et les transmettent au SRH.

❖ **Gestion et règlement des déclarations sociales et fiscales**

Le chef service des RH prépare les états suite au paramétrage déjà effectué sur le logiciel, sur la base du livre de paie et les salaires bruts soumis à cotisations, des états de reversement des retenues à la source et cotisations sociales, puis transmet au Directeur Financier et Comptable les états de paiement suivi d'une note ; une fois le Service Finance reçoit les dossiers, il procède à l'établissement des chèques correspondants dans le but de les soumettre à la signature du DFC et DG en vue du règlement à la caisse. Par ailleurs, le DFC contrôle les bordereaux et liste avec le comptable les modifications éventuelles à apporter le mois suivant, s'il y a lieu, puis signe les bordereaux. Ensuite, le DFC transmet l'original des bordereaux et les exemplaires aux organismes concernés, effectue deux (02) copies, garde une copie pour le suivi et transmet une copie pour classement dans le dossier correspondant RH.

L'assistant du CSRH fait pour chaque déclaration une copie de la lettre, une copie du chèque ou de l'ordre de virement et une copie de l'état ; il classe les copies dans le classeur annuel des déclarations et dépose au courrier sous pli fermé pour chaque déclaration l'original de la lettre, du chèque et de l'état. Toutefois, notons qu'un duplicata de paiements effectués dans le mois est conservé et classé par le département RH.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire le processus de gestion de la paie du CESAG. Cette description narrative a été validée par différents acteurs du processus. Ainsi sur la base des informations recueillies, on procédera dans le chapitre suivant à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus afin d'apprécier l'efficacité des dispositifs mis en place au sein de l'organisation. Toutefois, les faiblesses constatées donneront lieu aux recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU CESAG

Ce chapitre s'intéresse à l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie du CESAG. Au regard de l'organisation de son personnel et de la description des activités du processus de gestion de la paie, nous sommes tentés de dire que des risques opérationnels sont possibles. Selon notre méthodologie de travail, nous allons, dans ce présent chapitre, identifier et évaluer les risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie, et ensuite procéder à l'évaluation du dispositif de leur maîtrise mis en place. Cela nous permettra de formaliser ces risques dans une carte et d'élaborer un plan d'action pour la maîtrise des risques relatifs à cela et suggérer des recommandations pour une amélioration du système.

6.1 Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Les risques sont liés à l'activité et notre méthodologie se focalise dans un premier volet sur l'identification des risques à travers les étapes qui constituent le processus, puis dans le second volet, sur l'évaluation de ces risques identifiés.

6.1.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Dans cette section, nous dégagerons les risques opérationnels issus de l'analyse des différentes procédures du processus de gestion de la paie de la préparation des états de paie jusqu'aux travaux post-paie.

6.1.1.1 Identification des risques opérationnels liés à la préparation des états de paie

Les risques liés à la préparation des états de paie sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Identification des risques liés à la préparation des états de paie

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Saisie dans le logiciel des éléments individuels du personnel	S'assurer que les données relatives à la paie et au personnel sont exactes et exhaustives	1. Fichier erroné	Perte financière	Contrôle de l'existence des pièces justificatives déclarées dans le système de GRH	Oui
		2. Perte des éléments saisis	Mauvaise gestion des tâches confiées	-	Non
Préparation et traitement des éléments de la paie	S'assurer de la fiabilité des données et des informations	3. Informations biaisées	Informations Financières non fiables	Vérification des données non standards (Congés payés, prime...)	Oui
		4. Conflit et/ou redressement fiscal	Perte de valeur (paiement de droit élevé)	Mise en œuvre de contrôles de cohérence et de conformité automatisés	Non

Source : nous-mêmes

6.1.1.2 Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires

Les risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Identification des risques liés à la comptabilisation des salaires

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Comptabilisation des salaires et règlement	S'assurer d'une comptabilisation correcte et exhaustive des charges et salaires supportées périodiquement par l'entité	5 Comptabilisation erronée/Omission	Non fiabilité des états Financiers	Contrôle et approbation du supérieur hiérarchique	Oui
		6. Non - suivi correct de la masse salariale	Masse salariale très élevée	Rapprochement comptabilité auxiliaire paie au compte de salaire et traitement du grand livre	Non
Tenue en comptabilité des comptes individuels par employé	S'assurer que les retenues sont effectuées normalement et les soldes comptables des comptes d'avance et de prêts sont correctes	7. Existence des montants arriérés non remboursés	Pertes financières	Tenue des fiches extracomptables des avances et prêts pour chaque bénéficiaire	Non
	S'assurer d'un suivi rigoureux de ces comptes sur les montants arriérés non remboursés par les agents avant leur départ (Démission, licenciement retraite)	8. Fraude ou Collusion	Remboursements indus par simple écriture comptable fictive, perte financière	Vérification des arriérés indus par les agents avant démission, licenciement, retraite	Non

Source : nous -mêmes

6.1.1.3 Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP de salaire

Le tableau ci-dessous illustre les risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP de salaire.

Tableau 9 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP de salaire.

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Etablissement des OP	S'assurer de l'exactitude du montant et du bénéficiaire	9. Erreur sur le montant et le bénéficiaire	Perte financière et conflit avec le bénéficiaire	Vérification et contrôle de conformité entre les OP et les états de paiements par le Chef service Finance et DFC	Oui
Signature des Bordereaux de règlements	S'assurer que les BV sont signés par les personnes habilitées	10. Signatures par des personnes non autorisées	Décaissement fictif	Validation par les supérieurs hiérarchiques habilités DG et DFC	Oui
Signature des OP	S'assurer de la confirmation de la validation			Vérification et contrôle de toutes les pièces jointes à chaque niveau	Oui

Source : nous-mêmes

6.1.1.4 Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisses

Nous allons présenter dans les lignes qui suivent le tableau des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisse.

Tableau 10 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisse

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Emission des chèques	S'assurer que les signatures des chèques sont effectuées par des personnes autorisées	11. Détournement de chèques	Perte financière	Signature du DFC et DG	Oui
Paiement des salaires par la banque	S'assurer du paiement correct des salaires	12. Virement ou paiements pour des montants erronés	Conflit entre le trio Bénéficiaire, banque et Client	Vérification de la conformité des bordereaux, des lettres de virements et des OP avec les états de paie	Peu efficace
Paiement des salaires par Caisse	S'assurer que les salaires sont payés à temps et aux seuls et membres effectivement employés au CESAG et n'ayant pas un compte bancaire	13. Insatisfaction du personnel	Perte de performance	Respect des dates et délai de paiement	Peu efficace

Source: nous-mêmes

6.1.1.5 Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des Déclarations Fiscales et Sociales (DFS)

Les risques opérationnels liés à l'établissement des déclarations fiscales et sociales sont présentés dans le tableau 11 ci-après :

Tableau 11 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des déclarations fiscales et sociales

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Etablissement des DFS	S'assurer des bases de calculs des impôts, retenues et cotisations	14. Biais dans le montant des retenues et cotisations	Redressement Fiscal	Existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux)	Oui
Analyse de l'ensemble des éléments de rémunérations	S'assurer de la concordance entre les effectifs réels et les agents rémunérés	15. Discordances entre effectifs réels et effectifs rémunérés	Perte financière ou conflit avec le personnel	Cadrage entre le livre de paie, la DADS et la comptabilité. Comparaison des effectifs payés et effectifs recensés	Oui
	S'assurer de la concordance entre les dettes et les déclarations auprès des organismes sociaux et fiscaux	16. Discordances entre les dettes auprès des organismes sociaux et dettes fiscaux	Perte financière et/ou redressement fiscal	Comparaison des dettes auprès des organismes sociaux avec les déclarations émises	Non

Source : nous-mêmes

6.1.1.6 Identification des risques opérationnels liés au paiement et à la comptabilisation des retenues Fiscales et Sociales.

Ce tableau ci-dessous met en exergue l'identification des risques opérationnels liés au paiement et à la comptabilisation des retenues fiscales et sociales.

Tableau 12 : Identification des risques opérationnels liés au paiement et à la comptabilisation des retenues Fiscales et Sociales

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Mise à jour des paramètres, relatives aux charges sociales et fiscales basée sur des salaires	S'assurer du respect des dispositions fiscales et sociales en vigueur	17. Non - respect des données nouvelles en vigueur	Redressement Fiscal	-	Non
Etablissement des BV	S'assurer de l'établissement correct des Bordereaux de versement	18. BV erronés	Pertes financières	Contrôle de conformité des BV avec les DFS	Oui
Paiement des retenues sociales et fiscales	S'assurer du versement à temps de ces retenues	19. Amendes et /ou pénalités de retard	Pertes financières	Versement au plus tard le 05 du mois suivant le paiement des salaires	Oui
Comptabilisation des règlements des retenues	S'assurer d'une correcte comptabilisation de ces dernières	20. Information des états financiers biaisée	Image non fidèle	Contrôle des comptes par le Contrôleur des opérations, et le CAC <i>a posteriori</i>	Oui

Source : nous – mêmes

6.1.1.7 Identification des risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués

Le tableau ci-dessous présente les risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués.

Tableau 13 : Identification des risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués.

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
vérification de la paye du mois en cours par le service RH	S'assurer de la protection et sauvegarde du patrimoine	21. Biais dans l'approbation finale	Perte du patrimoine	Contrôle individuel par agent sur chaque modification saisie dans le dossier (DRH)	Peu efficace
Contrôle des déclarations fiscales et sociales	S'assurer que les contrôles sont bien effectués	22. Mauvais ou insuffisance de contrôles	Redressement fiscal ou social	-	Non

Source : nous-mêmes

6.1.1.8 Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale

Le tableau 14 présente les risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale.

Tableau 14 : Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale.

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Contrôle du niveau de la masse salariale	S'assurer que le contrôle est correctement exercé sur les causes de son évolution	23. Dépassement budgétaire non contrôlé	Dégradation de la trésorerie	Gestion automatique à partir du logiciel de la disponibilité du budget avant paie	Oui

Source : nous-mêmes

6.1.2 Evaluation des risques opérationnels identifiés

Elle consiste à une évaluation d'une part de la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif et d'autre part de l'impact des risques. Par ailleurs, avant toute évaluation, nous procéderons à une étude analytique d'une modélisation statistique par le biais des tests à réaliser sur un échantillon donné.

6.1.2.1 Choix de l'échantillon et tests d'audit réalisés

Les tests ont été réalisés à partir d'un échantillon aléatoire choisi de notre étude. Nous avons considéré les dossiers de paie du deuxième semestre des années 2013 et ceux de 2014 des mois de Juin, Juillet, Août. L'échantillon de nos dossiers est présenté dans le tableau ci-dessous. Ainsi, nous procéderons à des tests de conformité pour nous assurer de l'application des procédures décrites plus haut. Les tests effectués sur cet échantillon ont consisté à vérifier les éléments suivants:

A. le respect des conditions d'établissement de bulletin de paie

- Validité du contrat et temps de travail de l'employé ;
- dossier de mise à jour des éléments variables de paie ;
- création du fichier employé ;
- bulletin de paie contrôlé et visé par le Responsable RH, DFC/DG.

B. le respect des procédures comptables et fiscales

- Comptabilisation de la paie ;
- règlement par virement, par chèque ou par caisse ;
- le calcul et la constatation des retenues sociales et fiscales ;
- le courrier de prêt dûment rempli et signé.

C. le respect des procédures de contrôle des activités de paie

- Contrôle du respect des dispositifs réglementaires en matière de traitement des salaires des agents ;

- contrôle des états de paie (comparatifs des salaires M, M-1) ;
- contrôle des OP établis (suivi des bordereaux de paiements aux organismes sociaux);
- contrôle avance sur salaire/acompte sur salaire et saisi sur le logiciel.

Ces tests sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 15: Résultat du test de conformité et de permanence (A)

Tests	A							
	Vérifier si l'employé est en contrat et s'il a travaillé au cours du mois		Vérifier le dossier de mise à jour des éléments de paie		Vérifier si la base de données des employés a été créée dans le logiciel		Vérifier si le bulletin de paie est signé et contrôlé par le responsable RH, DFC et DG	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
N° Dossiers								
Juin 2013	X		X		X			X
Juillet 2013	X		X		X		X	
Août 2013	X			X	X		X	
Juin 2014	X			X	X		X	
Juillet 2014	X			X	X		X	
Août 2014	X			X	X		X	
Total	6	0	2	4	6	0	5	1

Source : nous-mêmes

Tableau 16 : Résultat du test de conformité et de permanence (B)

Tests	B							
	Vérifier que les écritures de paie sont bien passées et les comptes appropriés ont été touchés		Vérifier que les salaires sont réglés par virement, chèque ou caisse selon le type de contrat		Vérifier la constatation des retenues sociales et fiscales		Vérifier que le dossier de prêt respecte les conditions	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dossiers								
Juin 2013		X	X			X		X
Juillet 2013		X	X		X		X	
Août 2013	X		X			X	X	
Juin 2014	X		X		X		X	
Juillet 2014	X		X		X		X	
Août 2014		X	X		X		X	
Total	3	3	6	0	4	2	5	1

Source : nous-mêmes

Tableau 17 : Résultat du test de conformité et de permanence (C)

Tests	C							
	Vérifier le contrôle du respect des dispositifs réglementaires en matière de traitement des salaires des agents		Vérifier le contrôle des états de paie (comparatifs des salaires M, M-1 ;)		Vérifier le contrôle des OP établis (suivi des bordereaux de paiements aux organismes sociaux) et écritures comptables		Vérifier le contrôle avancé sur salaire/acompte sur salaire et saisi sur le logiciel.	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dossiers								
Juin 2013		X		X		X		X
Juillet 2013		X	X		X			X
Août 2013		X		X	X			X
Juin 2014	X		X		X		X	
Juillet 2014	X		X		X		X	
Août 2014	X		X		X		X	
Total	3	3	4	2	5	1	3	3

Source : nous - mêmes

6.1.2.2 Interprétation des résultats

Les résultats des tests d'audit effectués s'interprètent de la manière suivante :

Formule de calcul

Résultat (%) = Nombre de NON/Nombre total de dossiers vérifiés.

Enfin, nous procédons à la détermination du pourcentage moyen en faisant la somme des pourcentages divisée par le nombre total de tâches du sous-processus. Les résultats de test de conformité et de permanence sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 18: Synthèse du test de conformité et de permanence

Contrôle	Résultat
Le respect des conditions d'établissement de bulletin de paie	23%
Le respect des procédures comptables et fiscales	25%
Le respect des procédures de contrôle des activités de paie	37,5%

Source : nous-mêmes

6.1.2.3 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

L'appréciation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques a été faite à travers un contrôle interne, dont les notes allant de 1 à 5 sont affectées à la survenance des événements à risques. Plus la qualité du dispositif de maîtrise des risques est élevée, plus la probabilité de survenance est faible et inversement d'où le tableau ci –après :

Tableau 19 : Modèle de mesure de la probabilité d'occurrence

Qualité du dispositif de contrôle			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Description	Probabilité(p)	Cote	Description
1	Très faible	Dispositif négligeable de maîtrise	$p > 96\%$	5	Quasi-certain
2	Faible	Faible dispositif de maîtrise	$61\% \leq p \leq 95\%$	4	Probable
3	Moyenne	Dispositif moyen de maîtrise	$26\% \leq p \leq 60\%$	3	Possible
4	Acceptable	Contrôle avec des insuffisances mineures	$6\% \leq p \leq 25\%$	2	Peu probable
5	Approprié	Existence des menaces de contrôle bien conçues et bien appliquées	$p \leq 6\%$	1	Rare

Source : nous-mêmes

Les chiffres dans ce tableau sont issus de la modélisation d'évaluation de la probabilité et de l'appréciation du dispositif de contrôle. Ils tiennent compte des résultats des tests d'audits effectués. Pour l'appréciation de la qualité du dispositif mis en place, nous l'évaluerons sous la base de la formule ci –après :

Formule de Calcul :

Taux de probabilité (%) = cote de la probabilité d'occurrence / (cote de la qualité du dispositif de maîtrise des risques + cote de la probabilité d'occurrence).

L'évaluation de la qualité du dispositif est résumée à partir du tableau n°19 et de la formule de calcul ci –dessus. Elle se présente comme suit :

Tableau 20: Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus de gestion de la paie

RISQUES	Qualité du dispositif de maîtrise des risques		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Appréciation	Cote	Probabilité	Commentaire
1. Fichier erroné	3	Acceptable	3	50%	Possible
2. Perte des éléments saisis	2	Faible	4	67%	Probable
3. Informations biaisées	3	Modérée	3	50%	Possible
4. Conflit et/ou redressement fiscal	4	Acceptable	2	33%	Peu probable

5. Comptabilisation erronée/Omission	3	Modérée	3	50%	Possible
6. Non - suivi correct de la masse salariale	3	Modérée	3	50%	Probable
7. Existence des montants arriérés non remboursés	2	Faible	4	67%	Probable
8. Fraude ou Collusion	2	Faible	4	67%	Probable
9. Erreur sur le montant et le nom du bénéficiaire	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
10. Signatures par des personnes non autorisées	5	Approprié	1	17%	Rare
11. Détournement de chèques	3	Modérée	3	50%	Possible
12. Virement ou paiements pour les montants erronés	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
13. Insatisfaction du personnel	3	Modérée	3	50%	Possible
14. Biais dans le montant des retenues et cotisations	1	Négligeable	5	83%	Quasi-certain
15. Discordances entre effectifs réels et agents rémunérés	5	Approprié	1	17%	Rare
16. Discordances entre les dettes auprès des organismes sociaux et fiscaux	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
17. Non-respect des données nouvelles en vigueur	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
18. BV erronés	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
19. Amendes et /ou pénalités de retard	3	Modérée	3	50%	Possible
20. Information des états financiers biaisée	3	Modérée	3	50%	Possible

21. Biais dans l'approbation finale	2	Faible	4	67%	Probable
22. Mauvais ou insuffisance de contrôles	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
23. Dépassement budgétaire non contrôlé	5	Approprié	1	17%	Rare

Source : nous-mêmes

6.1.2.4 L'évaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est faite de manière qualitative sur une échelle de un (1) à cinq (5). La démarche est subjective car il convient de déterminer les conséquences potentielles au cas où le risque survenait, puis déterminer le niveau de l'impact, d'où le tableau ci-après :

Tableau 21 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Cotation	Impact	Description
5	Catastrophique	Les conséquences sur les opérations et la fiabilité des informations sont d'une gravité considérable.
4	Majeur	Les conséquences sur la performance des opérations, le patrimoine et l'information financière sont significatives.
3	Moyen	Les conséquences sur la performance des opérations, le patrimoine et l'information financière sont modérées.
2	Mineur	Les conséquences sur la performance des opérations, le patrimoine et l'information financière sont faibles.
1	Insignifiant	Les conséquences sur le patrimoine sont très négligeables.

Source : nous-mêmes

Tableau 22 : Impact des risques

Risques	Cote	Impact	conséquences potentielles
1. Fichier erroné	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
2. Perte des éléments saisis	4	Majeur	Conséquence significative
3. Informations biaisées	2	Mineur	Conséquence faible
4. Conflit et/ou redressement fiscal	3	Moyen	Conséquence modérée
5. Comptabilisation erronée/Omission	3	Moyen	Conséquence modérée
6. Non - suivi correct de la masse salariale	4	Majeur	Conséquence significative
7. Existence des montants arriérés non remboursés	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
8. Fraude ou Collusion	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
9. Erreur sur le montant et le nom du bénéficiaire	4	Majeur	Conséquence significative
10. Signatures par des personnes non autorisées	2	Mineur	Conséquence faible
11. Détournement de chèques	2	Mineur	Conséquence faible
12. Virement ou paiements pour les montants erronés	4	Majeur	Conséquence significative
13. Insatisfaction du personnel	4	Majeur	Conséquence significative
14. Biais dans le montant des retenues et cotisations	2	Mineur	Conséquence faible
15. Discordances entre effectifs réels et agents rémunérés	2	Mineur	Conséquence faible
16. Discordances entre les dettes auprès des organismes sociaux et fiscaux	4	Majeur	Conséquence significative

17. Non-respect des données nouvelles en vigueur	3	Moyen	Conséquence modéré
18. BV erronés	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
19. Amendes et /ou pénalités de retard	4	Majeur	Conséquence significative
20. Information des états financiers biaisée	2	Mineur	Conséquence faible
21. Biais dans l'approbation finale	3	Moyen	Conséquence modérée
22. Mauvais ou insuffisance de contrôles	4	Majeur	Conséquence significative
23. Dépassement budgétaire non contrôlé	3	Moyen	Conséquence modérée

Source : nous-mêmes

6.2 Hiérarchisation des risques et de l'efficacité des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Cette hiérarchisation se fera suivant le score (criticité), représentant le produit de l'impact et de la probabilité d'occurrence. L'objectif poursuivi à ce niveau, est d'établir une discrimination entre les risques, en faisant ressortir les risques les plus critiques par rapport aux moindres.

Score du risque = Probabilité * Impact

D'où le tableau ci-après représentant la hiérarchisation des risques opérationnels identifiés en fonction de leurs scores :

Tableau 23 : Hiérarchisation des risques opérationnels identifiés

Risques	Probabilité	impact	Score	Hiérarchisation
	a	b	a*b	
1. Fichier erroné	3	5	15	4
2. Perte des éléments saisis	4	4	16	3
3. Informations biaisées	3	2	6	17
4. Conflit et / ou redressement fiscal	2	3	6	16

5. Comptabilisation erronée/Omission	3	3	9	12
6. Non - suivi correct de la masse salariale	3	4	12	5
7. Existence des montants arriérés non remboursés	4	5	20	1
8. Fraude ou Collusion	4	5	20	2
9. Erreur sur le montant et le nom du bénéficiaire	2	4	10	11
10. Signatures par des personnes non autorisées	1	2	2	23
11. Détournement de chèques	3	2	6	18
12. Virement ou paiements pour les montants erronés	2	4	8	14
13. Insatisfaction du personnel	3	4	12	7
14. Biais dans le montant des retenues et cotisations	5	2	10	9
15. Discordances entre effectifs réels et agents rémunérés	1	2	2	22
16. Discordances entre les dettes auprès des organismes sociaux et fiscaux	2	4	8	13
17. Non-respect des données nouvelles en vigueur	2	3	6	19
18. BV erronés	2	5	10	10
19. Amendes et /ou pénalités de retard	3	4	12	6
20. Information des états financiers biaisée	3	2	6	20
21. Biais dans l'approbation finale	4	3	12	8

22. Mauvais ou insuffisance de contrôles	2	4	8	15
23. Dépassement budgétaire non contrôlé	1	3	3	21

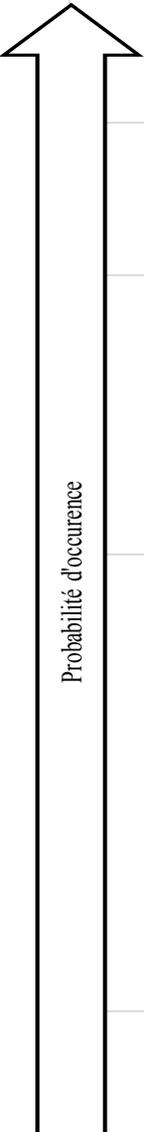
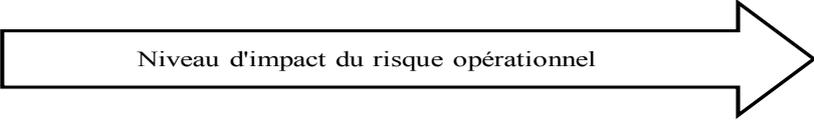
Source : nous –mêmes

6.3 Présentation de la cartographie des risques opérationnels et analyse

La matrice des risques opérationnels identifiés est représentée par le schéma ci-après :

Figure 2 : matrice des risques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

 Probabilité d'occurrence	(5) Quasi-certain		14. Biais dans le montant des retenues et cotisations			
	(4) Probable			21. Biais dans l'approbation finale	2. Perte des éléments saisis	7. Existence des montants arriérés non remboursés 8. Fraude ou Collusion
	(3) Possible		3. Information biaisée. 11. Détournement de chèques. 20. Information des états financiers biaisée	5. Comptabilisation erronée/Omission	6. Non - suivi correct de la masse salariale. 13. Insatisfaction du personnel 19. Amendes et /ou pénalités de retard	1. Fichier erroné
	(2) Peu probable			4. Conflit et / ou redressement fiscal. 17. Non-respect des données nouvelles en vigueur	9. Erreur sur le montant et le nom du bénéficiaire. 12. Virement ou paiements pour les montants erronés. 16. Discordances entre les dettes auprès des organismes sociaux et fiscaux 22. fraude ou collusion	18. BV erronés
	(1) Rare		10. Signatures par des personnes non autorisées. 15. Discordances entre effectifs réels et effectifs rémunérés	23. Dépassement budgétaire non contrôlé		
		Insignifiant (1)	Mineur (2)	Majeur (3)	Moyen (4)	Catastrophique (5)
		 Niveau d'impact du risque opérationnel				

Source : nous -mêmes

La légende

	Risques critiques
	Risques moyens
	Risques modérés (faibles)
	Risques insignifiants

Les analyses qui découlent de cette matrice se résument comme suit :

- les risques de fond de couleurs rouges sont ceux dont la probabilité et l'impact sont élevés. Ces risques sont très critiques et nécessitent des actions de contrôles ou actions de renforcement du management ;
- les risques de fond de couleur orange sont ceux dont la probabilité et l'impact sont moyens. Ils existent à cause de la défaillance du système de contrôle. Ces risques sont à réduire et nécessitent des mesures pertinentes afin de corriger les défaillances ;
- les risques de fond de couleur jaune dont la probabilité et l'impact sont peu significatifs. Ils méritent un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures ;
- les risques de fond de couleur verte dont la probabilité et l'impact sont très significatifs. Ils sont certes non alarmants, mais doivent être attentivement appréciés en cas d'événements majeurs rares.

6.4 Plan d'actions

La mise en place de plans d'actions consiste à ramener les risques inhérents en risques résiduels (risques tolérables ou acceptables) par des initiatives contribuant à l'amélioration de la qualité et l'efficacité du processus de la paie du personnel. Nous proposons un plan d'actions pour les risques dont le contrôle interne n'existe pratiquement pas ou défaillant. Il s'agit des risques : 14, 21, 2, 7, 5, 6, 1, 13, 19, 9, 18, 12, 16. D'où le tableau ci-dessous :

Tableau 24: plan d'actions

Risques	Actions de maîtrise des risques	Moyens	Délai de mise en œuvre
14. Biais dans le montant des retenues et cotisations	Vérification du calcul des charges sociales et fiscales;	manuel de procédures; logiciel de gestion	Immédiatement
21. Biais dans l'approbation finale	Mise en place d'une procédure de contrôle à deux niveaux au moins	manuel de procédures	Immédiatement
2. Perte des éléments saisis	Actualisant du logiciel et réparation	logiciel de gestion	Immédiatement
7. Existence des montants arriérés non remboursés	Contrôle et vérification des échéances de remboursement; Suivi des avances et prêts octroyés	manuel de procédures	Immédiatement
5. Comptabilisation erronée/Omission	Mise en place d'un système d'automatisation dans la comptabilisation; Contrôle du premier et deuxième niveau de la comptabilisation.	logiciel de gestion	Immédiatement
6. Non - suivi correct de la masse salariale	Suivi et contrôle du niveau de la masse salariale	manuel de procédures	Trimestriellement
1. Fichier erroné	Automatisation de la création d'un nouveau agent; contrôle de l'interface saisie sur le logiciel	logiciel de gestion; manuel de procédures	Immédiatement
13. Insatisfaction du personnel	Mise en place d'une procédure du décaissement des fonds	manuel de procédures	Mensuellement
19. Amendes et /ou pénalités de retard	Mise en place d'une procédure de déclaration et de suivi des amendes et pénalités de retard	manuel de procédures	Mensuellement
9. Erreur sur le montant et le nom bénéficiaire	contrôle de premier et deuxième niveau	manuel de procédures	Mensuellement
18. BV erronés	séparation des tâches, contrôle des pièces	manuel de procédures	Immédiatement
12. Virement ou paiements pour les montants erronés	Contrôle et vérification des opérations de virement et paiement. Séparation des tâches	manuel de procédures	Immédiatement

16. Discordances entre les dettes auprès des organismes sociaux et fiscales	Suivi et contrôle des dettes sociales et fiscales; automatisation des dettes sociales et fiscales	logiciel de gestion; manuel de procédures	Immédiatement
---	---	---	---------------

Source : nous-mêmes

6.5 Recommandations

Au regard de la matrice établie ci-dessus et de l'analyse effectuée, il est important de dégager des recommandations, qui peuvent renforcer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

6.5.1 Recommandations liées à la description des procédures de préparation des états de paie

Nous suggérons dans cette partie les recommandations suivantes :

- établir les fiches de postes pour les différents agents en vue l'identification physique, fonctionnelle, contractuelle ... ;
- s'assurer que le salarié a travaillé effectivement au cours du mois par le contrôle des présences ou absences au poste ;
- s'assurer qu'il est en contrat en bonne et due forme avec l'institution ;
- s'assurer que la saisie effectuée par l'agent de paie a été contrôlée et validée par son supérieur hiérarchique avant génération dans le système ;
- faire des contrôles en amont ainsi qu'en aval relatif à la procédure d'établissement de la paie ;

6.5.2 Recommandations liées à la description des procédures de comptabilisation de la paie

Les recommandations suivantes sont relatives à la description des procédures de comptabilisation. On peut donc noter :

- contrôler que le déversement provenant du service paie a été bien effectué ;
- s'assurer que les comptes appropriés ont été bien impactés ;
- s'assurer que les comptes avances ont été bien impacté ;

- faire un suivi régulier de tous les comptes de prêt ;
- s'assurer que les comptes d'impôts et charges sociales ont été bien enregistrés ;

6.5.3 Recommandations liées à la description des procédures de contrôle de la paie

L'accent sera mis sur les recommandations liées au contrôle. Il s'agit de :

- faire des contrôles inopinés ainsi que programmés ;
- faire des contrôles à priori ainsi qu'à posteriori des opérations de paie effectuées ;
- s'assurer de la mise en application et du suivi des recommandations faites par le contrôleur sur des tâches bien précises ;
- s'assurer du respect des lois, règlements et directives liées à la paie ;
- faire le contrôle des comptes impactés lors de la génération ;
- vérifier si les agents en fonction ou contrat sont ceux qui sont effectivement payés ;

6.5.4. Recommandations liées à la description des procédures d'exécution de la paie

Dans cette partie nous ferons ressortir les recommandations liées la description des procédures de la paie. Il s'agit :

- vérifier si les virements ont été bien préparés et bien effectués ;
- s'assurer de la conformité des virements vis-à-vis des comptes des destinataires ;
- s'assurer que les chèques sont bien établis et remis à qui de droit ;
- s'assurer que la caissière effectue les opérations conformément aux dispositions en vigueur ;
- s'assurer que l'établissement de la paie respecte les droits et devoirs en vigueur vis-à-vis des salariés ;

6.5.5 Recommandations liées à la description des procédures des travaux Post paie

Nous mettrons l'accent sur les recommandations liées à la description des procédures. On note :

- vérifier le calcul et la constatation des différentes déclarations sociales et fiscales ;
- s'assurer de la conformité des différentes dettes vis-à-vis du fisc et des organismes sociaux ;
- s'assurer que le niveau de la masse salariale n'excède pas le seuil fixé ;
- vérifier par semestre que la conformité des contrats existants est en adéquation avec les agents qui perçoivent effectivement leur salaire.

6.5.6 Recommandations liées au plan organisationnel

Dans cette partie nous mettrons l'accent sur les recommandations d'ordre général. Il s'agit :

- actualiser le manuel de procédures ;
- mettre le manuel de procédures à la disposition des agents ;
- établir les fiches de postes ;
- actualiser le logiciel de la paie ou le mettre en conformité avec le réel ;
- disposer des logiciels d'antivirus ;
- mise en place d'un service d'audit interne.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre a permis d'identifier, d'évaluer les risques liés à chaque étape du processus mis en place par l'institution afin d'élaborer la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie de CESAG. Après la méthodologie suivie, nous avons présenté une cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CESAG. L'activité de gestion de la paie, comme toute autre activité, est porteur des risques. Au regard des points faibles du dispositif de management des risques identifiés, nous avons proposé des actions à entreprendre et formulé des recommandations qui se veulent prospères et pérennes afin d'aider la Direction Générale du CESAG à maîtriser les risques encourus et à renforcer les dispositifs de management mis en place.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie a été structurée en trois (03) chapitres. Le premier chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'entité sur laquelle a été basée notre étude. Le deuxième chapitre, a été consacré à la description du processus de gestion de la paie ainsi que ses dispositifs mis en place. Au regard de la description du processus de gestion de la paie, nous avons par la suite dans notre troisième chapitre pu élaborer la cartographie des risques qui nous a permis d'évaluer l'efficacité du dispositif de management des risques pour la maîtrise des risques liés au processus de gestion de la paie du CESAG. A l'issue de cette évaluation, nous avons décelé des points faibles de ce dispositif qui ont fait l'objet d'un plan d'action et des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude faite sur la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CESAG, nous pouvons dire que nous avons presque atteint les objectifs recherchés. Dans la première partie nous avons présenté les bonnes pratiques en matière du processus de gestion de la paie et de management des risques, décrit la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Dans la seconde partie, nous avons identifié, évalué et hiérarchisé les risques liés au processus de gestion de la paie du CESAG, présenté la cartographie des risques opérationnels liés à ce processus, suivant la démarche et la méthodologie de l'étude décrite plus haut. Ceci nous a permis d'apprécier l'efficacité du dispositif de management des risques liés à ce processus et de relever les forces et les faiblesses. A la question de savoir, plus haut, quel est le niveau d'efficacité de dispositif de contrôles mis en place tout au long du processus de gestion de la paie, nous dirons qu'il est de qualité moyenne et nécessite beaucoup d'investissement pour se parfaire. Toutefois, la mise en application dans un délai immédiat de nos recommandations permettra de minimiser les risques élevés ou moyennement élevés dans leur probabilité de survenance, surtout dans la phase de préparation de la paie, la phase de contrôle et phase d'approbation finale.

Cependant, en raison des difficultés (le temps limité accordé par certains acteurs du processus lors des entretiens, le non accès à certains documents et notre manque d'expérience) et à cause d'autres facteurs, nous pouvons dire que notre étude présente des limites non négligeables. L'une d'entre-elle est le temps limité de notre stage où nous n'avons pas été en mesure de réaliser bon nombre de tests d'efficacité (les tests de survenance et de fréquence des risques).

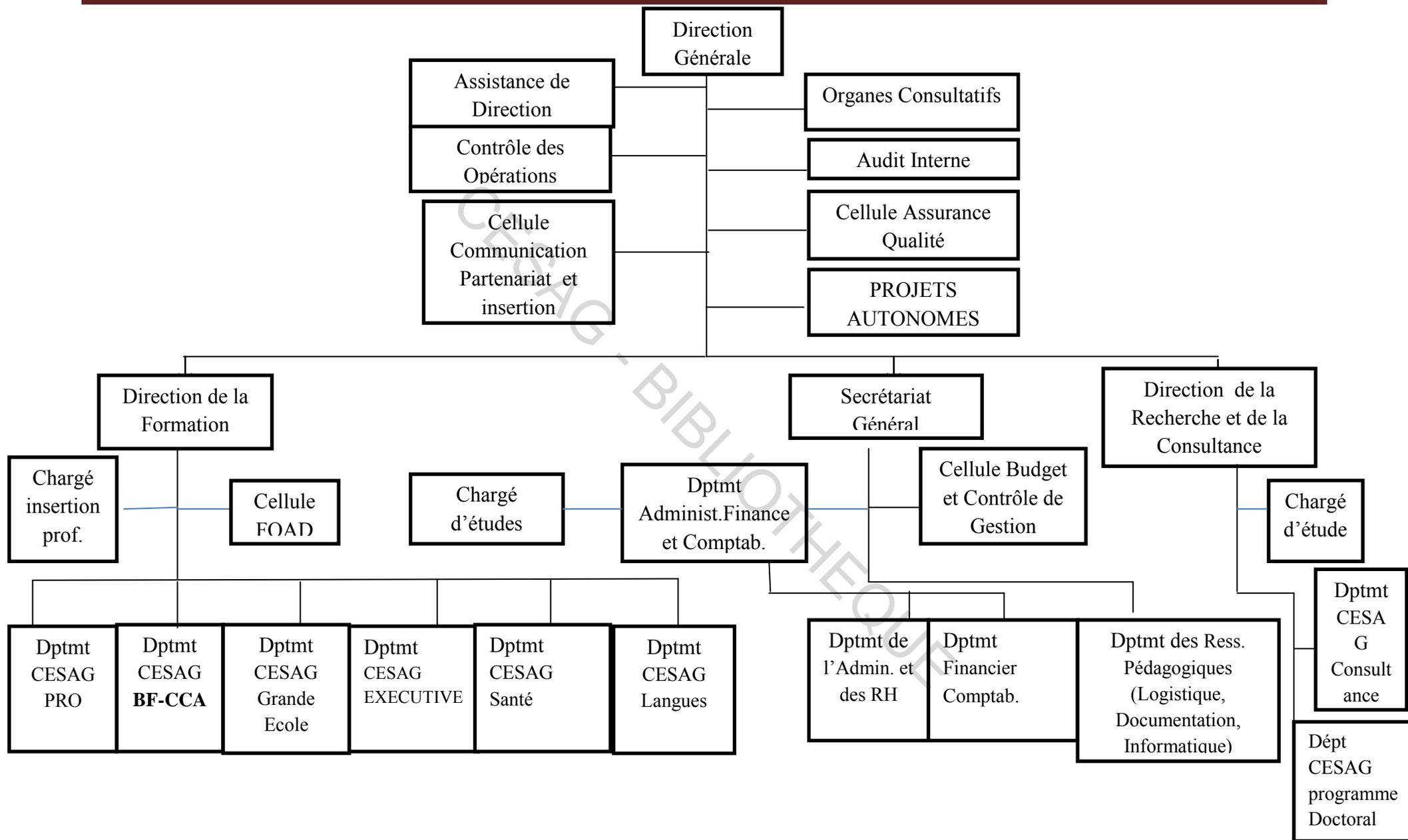
Ainsi, ce travail nous a permis de nous approprier du processus de gestion de la paie et de pouvoir en dégager les mesures à prendre pour un bon management des activités. Dans le bon fonctionnement de l'institution, ce sont les Hommes qui contribuent à la bonne marche d'une entreprise. En effet, lorsqu'ils sont satisfaits par les politiques de traitement et de gestion du personnel dans son ensemble et surtout de la politique salariale contribuant à leur épanouissement, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes pour la réalisation d'un objectif commun. Aussi, nous encourageons d'autres mémoires à pousser plus loin les recherches afin de pouvoir trouver des solutions les plus adaptées dans le but d'améliorer le processus de gestion de la paie du CESAG.



ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme technique du CESAG

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN (Source : nous –même à partir de Renard (2010))

1. Avez –vous des procédures formalisées du processus de gestion de la paie ?
2. Quelles sont les différentes activités et opérations du processus de gestion de la paie ?
3. Quelles sont les différents acteurs du processus de gestion de la paie ?
4. Quels sont les dispositifs de maîtrise des risques existant ?
5. Qui fixe les niveaux de rémunérations ?
6. Qui décide de l'octroi des avances sur salaire ?
7. Qui autorise les heures supplémentaires ?
8. Qui réalise les calculs de la paie ?
9. Qui autorise le paiement ou le virement ?
10. Quels sont les éléments constitutifs de paie ?
11. Les prêts et avances y sont –ils intégrés ?
12. Les remboursements des prêts sont –ils enregistrés dans la paie ?
13. Où sont enregistrées les données de base ?
14. Où sont –elles centralisées ?
15. Y a-t-il plusieurs centres de paiements ?
16. Quel est le planning des différentes opérations ?
17. Quand sont effectués les rapprochements ?
18. Quand les calculs sont –ils vérifiés ?
19. Quelle date sont réalisés les virements ou remises de chèques ?
20. Comment sont fixés les taux de rémunérations ?
21. Comment sont enregistrés les éléments variables ?
22. Comment sont calculées les retenues sur salaires ?
23. Comment sont effectués les contrôles et rapprochements ?
24. Comment est calculée la paie de chaque acteur (Informatique) ?

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

Objectif de contrôle : s'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes

(A) Autorisation ; (C) Contrôle ; (Ex) Exécution ; (En) Enregistrement

Tâches	Nature des tâches	SGRH&DS	DARH	CDC	CDF	DFC	CO	CBCG
1. Mise à jour des dossiers individuels								
2. Contrôle des collectes des éléments variables du salaire								
3. Envoi des éléments variables du salaire à X								
4. Saisie des éléments de la paie								
5. Contrôle des saisies de ces éléments								
6. Edition des états de paie								
7. Envoi des états de paie au Y								

Tâches (Suite)	Nature des tâches	SGRH&DS	DARH	CDC	CDF	DFC	CO	CBCG
8. Réception des états de paie								
9. Imputations comptables des salaires								
10. Contrôle des imputations comptables des salaires								
11. Comptabilisation des salaires								
12. Validation des enregistrements comptables des salaires								
13. Classement des états de paie et de l'état de saisie des salaires								
14. Etablissement des Ordres de Paiement (OP) des salaires								
15. Signature des Bordereaux de règlement (BR) des salaires								
16. Signature des Ordres de Paiement (OP)								

Tâches(Suite)	Nature des tâches	SGRH&DS	DARH	CDC	CDF	DFC	CO	CBCG
17. Paiement des salaires par virement								
18. Emission des chèques								
19. Etablissement des déclarations fiscales et sociales								
20. Contrôle des déclarations fiscales et sociales								
21. Etablissement des bordereaux de Versement								
22. Paiement /Versement des retenues fiscales et sociales								
23. Comptabilisation des règlements et des retenues								
24. Contrôle du niveau de la masse salariale								

Source : nous-mêmes

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1/ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2007), *Contrôle de gestion, manuel et applications*, DCG11, 1ère édition, DUNOD, Paris, 693 pages.

2/ BARRY Mamadou (2009), *Détournements, Fraudes et Malversations dans les entreprises*, 2^{ème} Editions, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 116 pages.

3/ BERNARD Frédéric & GAYRAUD Rémi (2006), *Contrôle interne*, 1^{er} édition, Maxima, Paris, 303 pages.

4/ BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* ; Paris : Eyrolles, 320 pages.

5/ CANDAU Pierre (1985), *Audit social : méthode et technique pour un management efficace*, 1^{ère} édition, librairie Vuibert, Paris, 434pages.

6/ CURABA Sandra, Yannick JARLAUD, Salvatore CURABA (2009), *Evaluation des risques, comment élaborer un document unique ?* Editions Afnor, Paris, 325 pages.

7/ De MARESCHAL Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, édition Afnor, Paris, 45 pages.

8/JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels de la mise en place à son audit*, Revue Banque Edition, 271 pages.

9 /LANDWELL & Associés(2009), *Le management des risques de l'entreprise (COSO II)*, éditions d'organisation, Paris, 338 pages.

10/LECLERC Michel (2003), *Le gestionnaire : un acteur primordial en gestion des ressources humaines*, Sainte Foy : presses de l'Université du Québec, 164 pages.

11/ LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 279 pages.

12/ MADERS Henri-Pierre, CLET Etienne (2005), *Pratiquer la conduite de projet*, Paris, édition d'organisation, 243 pages.

13/ MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 261 pages.

14/ POUILLAIN Isabelle et LESPY Frédéric (2002), *Gestion des risques*, édition Lamarre, 152 pages.

15/ OBERT Robert (2007), *Comptabilité et audit : manuel et applications*, Dunod éditions, 569 pages.

16/ Ordre des Experts Comptables (2005), *Le contrôle interne- les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par analyse des risques et documentation*, Editions ECM, Paris, 74 pages.

17/ PEQUIGNOT Vincent (2007), *La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne*, revue française de l'audit interne, (n°183) pages 6 à 8.

18/ RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne* ; Eyrolles éditions d'organisation, 6^e Edition. 479 pages.

19/ RENARD Jacques et NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit interne et contrôle de gestion* ; Eyrolles éditions d'organisation, 232 pages.

20/ SAMBE Oumar & DIALLO Ibra Mamadou (2003), *Le praticien comptable système comptable OHADA / SYSCOHADA*, 3^{ème} édition, édition comptable & juridiques, Dakar, 1055 pages.

21/ SCHICK Pierre et LEMANT Olivier (2004), *Guide de self-audit*, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 218 pages.

INTERNET / WEBOGRAPHIE

22/ BASPT, Pierre – Alexandre (2003), *Qu'est-ce que le risk management ?*, [www.acors.org/ARLES% 2003% atiskmanquestce.htm1](http://www.acors.org/ARLES%2003%20atiskmanquestce.htm1), consulté le 13 juillet 2012.

23/ BELLUZ Diana Del Bel (2002), *gestion moderne des risques* : [http:// www.Camagine.com/ index.Cfm ?-ci-id= 10738 & la _id =2](http://www.Camagine.com/index.Cfm?-ci-id=10738&la_id=2), consulté le 20 août 2011.

24/ CNCC-IRE-CSOEC (juin 2012), normes internationales d'audit, normes ISA 200 à 810, www.experts-comptables.fr/.../Normes+ISA+200+à+810-+Juin+2012.pdf, consulté le 15 mai 2013.

25/ FONTUGNE Muriel (2001), *cartographie des risques : quelles valeur ajoutée ? Quel processus*, www.amarae.fr, consulté le 20 août 2011.

26/ IFACI (2005), *le management des risques de l'entreprise*, www.ey.com,

27/ INTOSAI (2008) , *Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public- informations complémentaires sur la gestion des risques des entités*, 45 pages , Revue n°35, vol. 1, consulté le 12 avril 2013.

28/ INTOSAI (2011), *Revue internationale de la vérification des comptes publics (janvier 2011)n°1,vol.38,64pages*,www.intosai.org/fileadmin/downloads/.../3.../3.../ijga_jan11_fren.pdf f, consulté le 12 avril 2013.

29/ LES CAHIERS DE L'ACADEMIE n°4 (2006), *la maitrise des risques, une approche innovante à la portée de toutes les entreprises*, 41 pages, www.kpmg.fr; www.lacademie.info/content/.../336/.../Cahiers_Academie_04_0612.pdf, consulté le 17 juin 2013.

30/ OECD (mai 2012), *Boîte à outils pour l'intégrité, des systèmes de gouvernance sains*, 270 pages, <http://www.oecd.org/cleangovbiz/50562613.pdf>

ARTICLES

31/ BAPST Pierre Alexandre & BERGERET Florence (2002), *pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur*, *Revue française d'audit interne*, (162) : 10-12 et 31-32.

32/ FAUTRAT Michel (2002), *De l'audit interne aux managements des risques*, *Revue française de l'audit interne*, (148) : 6-8.

33/ JIMENEZ Christian & associés (2008), *risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit*, *Revue –banque édition*, Paris 271.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE