



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTROLE &
AUDIT**

**MASTER PROFESSIONNEL
EN COMPTABILITE ET
GESTION FINANCIERE
(MPCGF)**

**Promotion 8
(2013-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE A LA LOTERIE
NATIONALE SENEGALAISE (LONASE)**

Présenté par :

Sofia BELOPE BORIESA

Dirigé par :

Dr. Bertin CHABI

Enseignant au CESAG

Avril 2015

DÉDICACE

Ce mémoire est dédié à mon père et ma mère pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apportés durant mon cycle académique.

A tous les membres des familles BELOPE et BORIESA qui ont toujours été à mes côtés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'aide incessante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leurs conseils et leur disponibilité m'ont apportés tout leur soutien, auxquelles nous voudrions exprimer nos sincères remerciements :

- à Dieu pour m'avoir accompagnée et guidée tout au long de ma formation, pour la force qu'il m'a donnée dans les moments de faiblesses, pour les expériences et surtout les moments de joie;
- Docteur Bertin CHABI, Directeur de mémoire, Enseignant, Chef de Département CESAG Executive Education, pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de cette mémoire de fin d'études ;
- Monsieur YAZI, Directeur de la Formation pour, l'encadrement, mais aussi pour sa disponibilité et ses qualités humaines.
- Monsieur Amadou Samba KANE, Directeur Général de la LONASE ;
- Monsieur Mouhamadou Moustapha GUEYE, Directeur de Ressources Humaines de la LONASE, pour l'accueil chaleureux et la disponibilité de leurs agents à l'intérieur et à la réalisation de ce document ;
- tout le corps professoral de notre programme pour la contribution à notre formation ;
- la famille MPCGF (8ème promotion) pour la solidarité démontrée, les échanges d'idées et les encouragements durant les années académiques.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ASP	: Application Service Provider
ASP	: Assistance Scolaire Personnalisée
CFCE	: Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur
CMS	: Centre Médicosocial
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
CRDS	: Contribution au Remboursement de la Dette Sociale
CSG	: Contribution Sociale Généralisée
DADS	: Déclarations Annuelles de Données Sociales
DAGE	: Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
DAIQ	: Direction de l'Audit Interne et de la Qualité
DFC	: Direction Financière et Comptable
DMC	: Direction du Marketing et de la Communication
DRH	: Direction des Ressources Humaines
FERMA	: Fédération of Européen Risk Management Association
FNR	: Fonds National de Retraite
GIE	: Groupement d'Intérêt Économique
IFACI	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
INSEE	: Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IPRES	: Institut de Prévoyance Retraite au Sénégal
IR	: Impôts sur le Revenu
LONASE	: Loterie Nationale Sénégalaise
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OECE	: Organisation Européenne de Coopération Économique
PMU	: Pari Mutuel Urbain
RCC	: Régime Complémentaire Cadre
RG	: Régime Général
SIASP	: Système d'Information sur les Agents des Services Publics
TRIMF	: Taxes Représentatives de l'impôt Minimum Fiscal
VRS	: Versement des Impôts Retenus à la Source

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Éléments de la rémunération brute.....	13
Tableau 2: Les six avantages de l'externalisation.....	15
Tableau 3: Les six inconvénients de l'externalisation	16
Tableau 4: Description des objectifs de contrôle interne par fonction de gestion de paie.....	24
Tableau 5: Identification des risques opérationnels liés au processus de paie.....	32
Tableau 7 : Exemple d'échelle de probabilité à 5 niveaux	34
Tableau 8: Exemple d'échelle de gravité à trois (3) niveaux	35
Tableau 6 : Mesure de l'efficacité du contrôle interne.....	36
Tableau 9: Tableau du plan d'action	42
Tableau 10: Répartition du personnel de la LONASE.....	52
Tableau 11: Répartition des agences et bureaux sur le territoire	57
Tableau 12 : Enregistrement des écritures (n'est oublié pas d'énumérer ce tableau)	62
Tableau 13 : Risques opérationnels liés aux actes administratifs	66
Tableau 14 : Risques opérationnels informatiques liés à la gestion de la paie	66
Tableau 15 : Risques opérationnels liés à la préparation de la paie.....	67
Tableau 16 : Risques opérationnels liés à la génération de prêts	68
Tableau 17 : Risques opérationnels liés au lancement de calcul de la paie	68
Tableau 18 : Risques opérationnels liés à la comptabilisation de la paie	69
Tableau 19 : Risques opérationnels liés à l'édition de la déclaration mensuelle/annuelles.....	69
Tableau 20: Évaluation du Contrôle Interne	71
Tableau 21: Échelle de cotation de la probabilité d'apparition du risque.....	72
Tableau 22 : Évaluation de la probabilité des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie.....	72
Tableau 23 : Échelle de mesure de la gravité des risques	73
Tableau 24 : Évaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie	74
Tableau 25 : Évaluation de la criticité des risques opérationnels liés au processus de la paie	75
Tableau 26 : Hiérarchisation des risques opérationnels liés au processus de paie.....	77
Tableau 27 : Plan d'action.....	80

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Relation directe entre les objectifs et les éléments du dispositif de management des risques.....	38
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	44
Figure 3: Matrice de risques.....	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Exemple d'un bulletin de paie simplifié.....	87
Annexe 2: Récapitulatif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la paie	88
Annexe 3 : Processus de gestion des risques.....	91
Annexe 4 : Guide d'entretien	92
Annexe 5 : Test de permanence de procédures de la paie a la LONASE	93
Annexe 6 : Questionnaire du service de gestion de la paie	94
Annexe 7 : Résultat Brainstorming de l'évaluation de la probabilité des risques.....	96
Annexe 8 : Résultat Brainstorming de l'évaluation de l'impact des risques	98
Annexe 9: Organigramme de la LONASE.....	100
Annexe 10: Indicateurs de surveillances	101
Annexe 11 : Logigramme de la LONASE	102
Annexe 12: Grille des tâches au sein de la LONASE.....	103

TABLE DES MATIERES

DÉDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I – CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE.....	7
CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE.....	9
1.1- Notion de gestion de paie.....	9
1.1.1-Définition de la gestion de paie	9
1.1.2-Éléments de gestion de paie.....	9
1.2- Différents types de gestions de paie.....	14
1.2.1-La gestion des salaires en interne avec un logiciel	14
1.2.2-Externalisation de la paie	14
1.2.3-La gestion des salaires en ASP via internet	17
1.3- Processus de la gestion de paie	17
1.3.1-Objectif du processus de paie	17
1.3.2-Étapes du processus de gestion de paie.....	18

CHAPITRE 2: RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE LA GESTION DE LA PAIE, MOYENS DE MESURE ET DE MAITRISE.....	26
2.1-Cadre conceptuel du risque opérationnel	26
2.1.1-Définition du risque	26
2.1.2-Notion de risque opérationnel	26
2.2-Typologie de risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie	28
2.3-Mesure des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie.....	29
2.3.1-Identification des risques du processus de gestion de la paie	31
2.3.2-Analyse des risques du processus de gestion de la paie.....	33
2.3.3-Évaluation des contrôles	36
2.3.4-Criticité des risques du processus de gestion de la paie.....	36
2.3.5-Hiérarchisation des risques du processus de la gestion de la paie	37
2.4-Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie	37
2.4.1-Les meilleures pratiques quotidiennes de maîtrise des risques.....	41
2.4.2-Élaboration des plans d'action	41
3.1-Modèle d'analyse	43
3.2-Outils et techniques de collectes d'informations des données.....	44
3.2.1-Le guide d'entretien	45
3.2.2-L'observation	45
3.2.3-L'analyse documentaire	45
3.2.4-Le questionnaire de Contrôle Interne.....	45
3.2.5-La narration	46

3.2.6-Revue analytique.....	46
3.2.7-Grille d'analyse des tâches.....	46
PARTIE II – CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	49
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA LONASE.....	50
4.1-Historique.....	50
4.2-Les Missions	50
4.3-Statut juridique.....	51
4.4-Domains d'activité	51
4.5-Ressources.....	51
4.6-La structure organisationnelle.....	52
CHAPITRE 5: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE LA GESTION DE PAIE DE LA LONASE.....	58
5.1-Objet & Domaine d'application.....	58
5.2-Etapes du processus de gestion de la paie.....	58
5.2.1-Mise à jour des dossiers individuels	59
5.2.2-Détermination et préparation des éléments de la paie	60
5.2.3-Calcul de la paie.....	60
5.2.4-Approbation du document de la paie	61
5.2.5-Comptabilisation du salaire.....	62
5.2.6-Paiement des salaires	63
5.2.7-Objectifs et indicateurs de surveillance et de pilotage.....	64
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIÉS AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE	65

6.1-Identification des risques opérationnels associés au processus de la paie	65
6.1.1-Identification des risques opérationnels liés au processus dans la saisie et la mise à jour des éléments de la paie.....	65
6.1.2-Identification des risques opérationnels liés au traitement de la paie.....	66
6.1.3-Évaluation des risques opérationnels associés au processus de rémunération de la gestion de la paie	70
6.2-Évaluation du Contrôle Interne	70
6.3-Évaluation de la probabilité d'apparition des risques identifiés	71
6.4-Évaluation de l'impact des risques identifiés.....	73
6.5-Évaluation de la criticité des risques identifiés	74
6.6-Hiérarchisation des risques	76
6.7-Analyse des risques évalués.....	78
6.8-Plan d'actions.....	80
6.9-Recommandations.....	81
6.9.1-Recommandations liées aux actes administratifs.....	81
6.9.2-Recommandations liées aux problèmes informatiques.....	82
6.9.3-Recommandations liées à la préparation de la paie	82
6.9.4-Recommandations liées à la génération de prêts	82
6.9.5-Recommandations liées au lancement de calcul de la paie.....	82
6.9.6-Recommandations liées à la comptabilisation de la paie.....	83
6.9.7-Recommandations liées à l'édition des états de déclarations mensuelles/annuelles	83
CONCLUSION GENERALE.....	84

ANNEXES	86
BIBLIOGRAPHIE	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les risques sont partout et leurs conséquences concernent l'humanité tout entière : le naufrage du Titanic ou celui du Prestige, l'explosion de la navette spatiale Challenger, la catastrophe de Tchernobyl, la faillite de la Barings. Tout cela aurait pu être évitée ou, du moins leurs conséquences limitées. Mais le plus grave est que, si aucune leçon n'est tirée de ces catastrophes, d'autres catastrophes se produiront dans les mêmes secteurs d'activité et pour des raisons analogues.

Chaque entreprise, chaque administration, chaque organisation est confrontée à des risques qui peuvent être liés à la nature de ses activités, à son mode de fonctionnement, à son marché, aux interactions avec son environnement, etc. Les risques trouvent leur origine à l'extérieur de leur cadre organisationnel, comportement des clients ou de l'ensemble des partenaires, évolution de la législation, pression de l'environnement financier...ou à l'intérieur de l'entreprise : ils peuvent alors dépendre de l'application de la réglementation, du non-respect des règles et des procédures, des technologies mises en place, de la formation et de la qualification du personnel, du climat social, etc.

L'ensemble des risques liés à l'activité entrepreneurial ne semble pas avoir la même nature. Ainsi, il existe plusieurs types des risques parmi lesquels nous citons le risque opérationnel.

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le "risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes".

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations. Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

De plus, la notion de risque opérationnel apparaît de prime abord comme peu novatrice, dans la mesure où les banques n'ont pas attendu le comité de Bâle pour organiser leurs activités sous forme de procédures, et pour se doter de départements d'audit interne chargés de vérifier la bonne application de ces procédures.

Ces dernières années, de nombreuses affaires liées aux risques opérationnels telles que la catastrophe de l'usine AZF (causant la mort de 31 personnes, faisant 2 500 blessés et de

lourds dégâts matériels) ou la très récente affaire UBS (qui selon les estimations pourrait avoisiner 1,8 Milliards d'€) ont attiré l'attention des décideurs sur la nécessité de doter leurs entreprises de dispositifs préventifs.

Si le secteur bancaire fait régulièrement parler de lui dans la presse sur ce thème, il serait erroné de croire qu'il est le seul concerné. Toutes les entreprises, quel que soit leur taille et leurs secteurs d'activité doivent y faire face.

De plus, il est intéressant de constater que le rythme de pilotage des risques s'est fortement accéléré ces dernières années. En effet, il devient désormais courant de voir des entreprises piloter leurs risques à des fréquences hebdomadaire voir quotidienne là où quelques années en arrière la norme était trimestrielle ou mensuelle.

Mais au-delà des bonnes intentions, la mise en œuvre d'une stratégie d'évaluation et gestion du risque se heurte souvent à des freins d'ordre psychologique (champ d'application très vaste, difficilement mesurable,...) et/ou organisationnel (sujet transverse généralement déjà couvert partiellement par plusieurs départements tels que l'audit interne, les équipes incidents, les secrétariats généraux...).

Malgré ces freins, il est indispensable pour toute organisation de se doter de dispositifs permettant d'évaluer tous genres des risques, notamment les risques opérationnels.

Par ailleurs, la Loterie Nationale Sénégalaise, société qui exploite toutes les formes de loterie, des jeux d'hasard, de pronostics et assimilés au Sénégal, n'échappe pas aux menaces des risques opérationnels. Il compte d'ailleurs d'un département d'audit interne chargé de la gestion de ces genres des risques.

Créée par la loi 87-43 du 28 Décembre de 1987, la LONASE représente une institution de développement ludique. Cependant, bien qu'étant sous protection étatique, elle subit les effets de la concurrence liés à l'évolution de la technologie.

Par ailleurs, la LONASE est constituée par 14 Agences, 6 Bureaux, 8 Bureaux PLR et 7 Points de collètes, elle s'est doté d'un potentiel humain assez important qui œuvre au fonctionnement harmonieux de l'entreprise, l'effectif du personnel s'élève à 532 agents.

Au niveau stratégique, la LONASE a donc pour activité principal de:

- émettre, exploiter et commercialiser des jeux hasards et de pronostics sur l'ensemble du territoire national sénégalaise.
- contribuer au développement dans le domaine social à cause de sa politique de solidarité et d'assistance des citoyennes (éducation, santé, etc.)

Aujourd'hui il urge à la LONASE de relever le défi de la compétitivité dans un environnement marqué par la globalisation des marchés en remédiant à certains de ses dysfonctionnements notamment : les erreurs humaines, les fraudes et malversations, les défaillances des systèmes d'informations, les problèmes liés à la gestion de la paie du personnel, les litiges commerciaux, etc. Ces différents risques, peuvent avoir un impact sur les activités de l'entreprise en agissant négativement sur la bonne exécution du processus de gestion de la paie ; on peut citer comme causes essentielles :

- l'absence de compétences à l'interne ;
- la négligence dans le déroulement des activités des processus de la paie ;
- l'absence d'un outil d'évaluation des risques ;
- la défaillance du système de contrôle interne ;
- la non maîtrise du processus de la paie ;
- les dispositifs de contrôle non adapté à la réalité de l'entreprise ;
- un manque de volonté des dirigeants.

Pour résoudre ces problèmes, nous envisageons les solutions ci-dessous :

- former le personnel spécialisé dans la gestion de la paie ;
- externaliser la gestion de la paie ;
- nommer un responsable ou une équipe chargée de la gestion et d'analyse des risques opérationnels liés au processus de la paie ;
- formaliser le processus de gestion des risques opérationnels liés à la paie.

De cette dernière solution découle notre principale question de recherche que nous posons pour circonscrire le champ de notre étude : Le dispositif de contrôle interne mis en place par la LONASE permet-il de couvrir la plupart des risques opérationnels liés au processus de la gestion de la paie? Il s'agit spécifiquement de savoir :

- quels sont les instruments d'identification du risque opérationnel de gestion de la paie à la LONASE? ;
- quels sont les risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie a la LONASE ;
- quels sont les composants du risque de gestion de la paie? ;
- quels sont les approches de base pour évaluer le risque opérationnel de gestion de la paie? ;
- quelles sont les bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels? ;

Pour répondre à toutes ces questions nous avons choisi comme thème : « L'analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie a la LONASE »

L'objectif principal de cette étude est de faire un examen sur le processus de gestion de la paie a la LONASE, pour pouvoir accéder à l'identification et évaluation des risques dans le déroulement normal de leur gestion de la paie.

Comme objectif spécifique, il s'agira :

- d'identifier et évaluer les risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie;
- de traiter les risques opérationnels par l'apport de solutions techniques ou organisationnels ;
- d'analyser et évaluer le dispositif du contrôle interne ;
- de maîtriser et atténuer les risques opérationnels.

Cette étude présente plusieurs intérêts :

Pour la LONASE : cette étude lui permettra de réviser ses pratiques concernant les risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie, de renforcer l'efficacité et l'efficience, de tenir comptes de nos recommandations d'une manière globale et de bien maîtriser ces risques.

Pour nous-même : cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances pratiques sur le processus de gestion de la paie ainsi de nous adapter à la façon d'analyser les risques opérationnels.

Notre étude sera organisée autour de deux grandes parties :

Une première partie consacrée à la revue de littérature composé de trois chapitres qui nous permettra de mieux cerner l'aspect théorique des processus de gestion de la paie, les risques opérationnels liés à la gestion de la paie et les dispositifs assurant leur maîtrise ainsi que l'élaboration de la méthodologie de l'étude appropriée à notre sujet.

Une deuxième partie, qui portera sur la pratique composée de trois chapitres sur la présentation de LONASE, à la description du processus de la paie et l'analyse des risques opérationnels liés au processus de la paie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I – CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Avec l'avènement des paris en ligne, les jeux de hasard et de probabilité ont récemment connu un développement remarquable. La LONASE n'est pas restée en marge de ce marché au potentiel grandissant. Toutefois, force est de reconnaître qu'une opportunité est, dans la plupart des cas accompagnée de risques. Afin de mieux appréhender notre thème, la première partie de notre travail sera essentiellement consacré à la présentation du cadre théorique de l'étude. Alors, cette étude est divisée en trois chapitres :

- ✚ le processus de la gestion de paie : ce chapitre sera l'occasion de présenter de manière générale les différentes activités et taches du processus de la paie;
- ✚ les risques opérationnels liés à la gestion de la paie et les dispositifs assurant leur maîtrise;
- ✚ la méthodologie de la recherche.

CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE

« L'administration du personnel est hautement stratégique pour une entreprise puisque c'est son personnel qui crée sa richesse et sa plus-value. D'une bonne administration du personnel découle l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Pour exercer cette fonction stratégique de manière optimum, les personnes en charge de l'administration du personnel ont donc besoin d'outils adaptés qui leur feront gagner en temps et en efficacité » SAGE (2015).

1.1- Notion de gestion de paie

Quelle que soit la forme, toute notion de paie implique l'existence d'un contrat de travail, alors dans cette étude il serait nécessaire de définir la gestion de paie, de donner les éléments de la gestion de paie ainsi que les différents types de la gestion de paie.

1.1.1-Définition de la gestion de paie

Selon WIKIPEDIA (2015), « la gestion de la paie est l'organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des charges salariales et patronales relatives à cette rémunération ». Toujours d'après le WIKIPEDIA (2015), celle-ci se matérialise via le bulletin de salaire qui constitue un document obligatoire périodique soumis à certaines règles.

1.1.2-Éléments de gestion de paie

De nos jours, la paie reste un outil indispensable et un pivot de tous les développements sociaux compte tenu des informations dont elle permet de disposer. C'est pourquoi, elle reste le support de tous les discours sur les politiques de rémunérations qui se concrétisent et se matérialisent dans la lecture des bulletins de salaire (RABATEL, 2011 : 276). Il est question dans cette section, de présenter les différents éléments qu'un responsable de paie utilise afin de mieux comprendre les éléments de la gestion de paie.

1.1.2.1-Le Bulletin de paie

Un bulletin de salaire, ou fiche de paie, est un document fourni par l'employeur attestant du salaire versé aux salariés, il détaille le salaire net versé et la partie socialisée du salaire via les cotisations diverses (retraite, maladie, prévoyance, chômage, formation, CSG, etc.). Le bulletin de salaire est généralement délivré mensuellement.

Pour RABATEL Daniel (2011 : 35), « un cinquième type de données de paie est constitué par l'ensemble des charges et cotisations sociales afférentes aux rémunérations et supportées par les employeurs et dont le montant est communiqué aux salariés, pour une large part, par le biais du support physique qu'est le bulletin de salaire ».

Pour THEVENET (2012 : 319), « tout bulletin de salaire, requiert des mentions obligatoires : le nom et l'adresse de l'employeur, le nom de l'établissement si besoin, le nom de l'organisme collecteur des cotisations de sécurité sociale et le numéro d'inscription de l'entreprise (Siret), le nom de la convention collective, le nom, l'emploi et la classification du salarié, le montant différentiel de salaire et les accessoires soumis aux cotisations, les mentions relatives aux temps de travail et la rémunération brute du salaire ».

Le bulletin de paie est un document souvent obligatoire dans certains pays. Selon MULLENDERS (2009 : 102), il doit être le reflet du travail du collaborateur et de sa rémunération. Dans ce bulletin de paie, on trouve toutes les obligations légales obligatoires : retenues, primes, précomptes, etc.

Certains dans d'autres pays, ont déjà autorisé sa production, transmission et consultation de manière numérique. Cela a aussi l'avantage de réaliser des économies en papier, en temps de distribution, en duplicata, etc. Ces avantages deviennent substantiels financièrement pour l'entreprise.

Cependant, selon le Ministère du Travail français (2013), aucun texte ne fixe une forme obligatoire de bulletin de paie. Le cas exposé ci-après à titre d'illustration, est celui d'un employé avec un salaire inférieur au plafond de la sécurité sociale dans une entreprise occupant 12 salariés et appliquant un horaire hebdomadaire de 35 heures. Ce bulletin simplifié ne mentionne pas les cotisations patronales.

D'après le site d'information GESTION PAIE (2015), le bulletin de paie qui représente la contrepartie de la prestation du travail accompli par le salarié, est un document obligatoire, périodique qui est soumis à la réglementation du Code du travail. Toutefois, l'objectif du bulletin de paie est de stipuler le bénéficiaire du salaire, le montant des rémunérations, et la manière dont elles sont calculées.

1.1.2.2-Le Salaire de base

« Le salaire de base, représente la première ligne de tout bulletin de paie mentionné, en règle générale le montant de la rémunération contractuelle de base » (RABATEL, 2011 : 45).

La seule façon de concevoir le salaire de base dépend de sa finalité : il sert de base de calcul aux heures supplémentaires, celles d'absences et aux augmentations salariales. Il est calculé en unités de temps qui varient suivants les pays. « C'est la contrepartie directe du travail, comme négociée à l'embauche, sans considération du temps de présence ou de l'ancienneté » (MULLENDERS, 2009 : 101).

1.1.2.3-Le Salaire brut

Selon l'INSEE (2015), le salaire brut correspond à l'intégralité des sommes perçues par le salarié au titre de son contrat de travail, avant toute déduction de cotisations obligatoires.

Celui-ci, « correspond à la partie de la masse salariale qui est versée aux individus, après paiement des charges sociales patronales » (GUERRERO, 2008 : 114).

1.1.2.4-Le Salaire net

Le salaire net est le salaire que perçoit effectivement le salarié d'après l'INSEE (2015). Il est net de toutes cotisations sociales, y compris CSG et CRDS. Dans les secteurs privé et semi-public, le salaire perçu est calculé à partir des données déclarées par l'employeur dans la source DADS, au niveau de la fonction publique d'État, le salaire est calculé à partir du SIASP.

Pour GUERRERO (2008 :114), ce salaire correspond au montant d'argent qui est effectivement versé aux employés, une fois que ceux-ci se sont acquittés des charges sociales et d'autres charges éventuelles (par exemple, une mutuelle de santé).

Ce que l'on peut retenir est que, la rémunération brute et la rémunération nette sont souvent étudiées par une base individuelle, alors que la masse salariale est en général étudiée dans sa globalité, pour l'ensemble des salariés.

1.1.2.5-Le Retenues obligatoires

Pour la Direction de l'information légale et administrative (2013), «les retenues obligatoires ou prélèvements obligatoires sont l'ensemble des impôts et cotisations sociales prélevés par les Administrations publiques et les institutions européennes ». Ces prélèvements, sont une notion de comptabilité nationale et non juridique qui repose sur des conventions conduisant à exclure certains flux.

Selon l'OCDE (2015), les prélèvements obligatoires se définissent par un triple critère:

- ✚ les flux doivent correspondre à des versements effectifs (ce qui conduit à ne pas comptabiliser les régimes de retraites directs d'employeurs, ne comprenant pas de circuit effectif de cotisations, comme dans la fonction publique et certaines grandes entreprises) ;
- ✚ les destinataires des versements doivent être des administrations publiques (ce qui conduit à exclure, notamment, les versements à des ordres professionnels, ou à des sociétés mutualistes) ;
- ✚ les versements doivent être non volontaires, c'est-à-dire en particulier être caractérisés par l'absence de contrepartie immédiate.

Au sein de l'Union européenne, la notion de prélèvement obligatoire ne figure pas dans le système européen de comptabilité nationale (SEC 95). Les impôts et les cotisations sociales y sont cependant définis selon des critères précis et contraignants.

Tableau 1: Éléments de la rémunération brute

Libellé	Base	Part salariale Taux (+) (-)	Part employeur Taux	Commentaires succincts
Salaire de base	Assiette de cotisation	R1		Salaire conventionnel qui repose sur la convention collective. Il est saisi une fois dans le logiciel de paie
Prime d'ancienneté	Variable	R2		Souvent conventionnelle ou en phase avec accord d'entreprise. Calculée en prorata temporis
Commissions	Variable	R3		Liées aux résultats. Saisie mensuelle
13 ^e mois	Variable	R4		Ne rentre pas dans les indemnités de congés payés. Ce paramètre au prorata du temps de présence. Est fixé par la convention collective ou l'accord d'entreprise ou libéralité de l'entreprise. Saisie mensuelle
Heures complémentaires	Variable	R6		Ne s'appliquent que pour les temps partiels. Limitées à 10% (voir 30% si l'accord d'entreprise). Saisie mensuelle.
Heures supplémentaires	Variable	R7		Le taux dépend de la convention collective. Saisie mensuelle.
Absences maladie	Variable		R5	Saisie mensuelle
IJSS	Variable	R8		Les IJSS se déclenchent à la suite d'un délai de carence. Elles sont limitées à 50% du plafond de la SS. Elles sont chargées mais pas fiscalisées.
Absence congé payé	Variable		R9	
Indemnité congé payé	Variable	R9		
Avantage en nature	Variable	(D)		Utilisation personnelle d'un objet de l'entreprise. Saisie mensuelle
Salaire brut				

Source : THEVENET & al. (2012 : 328).

1.2- Différents types de gestions de paie

Les différents types de modalité de gestions de paie sont au nombre de trois, à savoir : gestion des salaires en interne avec un logiciel, externalisation de la paie et la gestion des salaires en ASP via internet.

1.2.1-La gestion des salaires en interne avec un logiciel

D'après le site d'information GESTION DE PAIE (2015), vous pouvez bien sûr décider de vous occuper de la gestion de la paie en interne avec un logiciel, donc c'est un outil performant que vous pouvez installer sur un ou plusieurs ordinateurs avec le logiciel, vous devrez acheter les mises à jour et quelques jours de formation et d'assistance pour votre équipe. Un logiciel de paie vous permet d'établir en interne une fiche paie complète, ainsi que les déclarations obligatoires et l'état des charges, des congés payés, etc.

Vous saisissez chaque mois de manière autonome les données et imprimez les bulletins ou les déclarations. Une fois terminé, vous éditez les fiches de paie.

La gestion de la paie avec un logiciel présente les avantages d'une gestion de paie en interne :

- ✚ vous gérez votre paie en autonomie sans dépendre de qui que ce soit.
- ✚ vous avez accès à vos données 24h sur 24.

1.2.2-Externalisation de la paie

L'externalisation qui concerne par exemple le suivi des évolutions légales, la gestion des congés, des maladies, des acomptes, des virements de salaires, des indemnités de fin de carrières, des déclarations sociales, et la création des bulletins de salaires, des tableaux de suivi...etc.

« L'établissement ou l'externalisation de la paie est une activité obligatoire que l'on considère, en terme de gestion, comme une charge de fonctionnement » (MULLENDERS, 2009 : 103).

Faire la paye demande du temps, du travail, des moyens, de plus en plus de compétence mais ne produit aucune valeur ajoutée pour l'entreprise en contrepartie du travail effectué, croit-on.

Il est donc essentiel de réaliser ce travail de la façon la plus efficace et la moins coûteuse pour l'entreprise. Pour TAIEB (2013 : 215), « l'externalisation ou outsourcing, est le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne »

Tableau 2: Les six avantages de l'externalisation

Avantages	Les raisons de ces avantages
<ul style="list-style-type: none"> La sécurité des traitements informatiques de la paie. 	<p>C'est le prestataire qui gère le système informatique qui calcule les paies. Il prend à sa charge toutes les questions de mauvaises versions, de sauvegardes de maintenance et répare l'écrasement des informations de la base quand cela arrive.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La sécurité de la sortie de la paie dans les délais contractuels. 	<p>La sortie de la paie dans les délais est une des clauses de base du contrat d'externalisation. Le prestataire prend ainsi à sa charge tous les aléas qui peuvent survenir tout au long du processus.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La sécurité de la prise en compte dans la paie d'une réglementation actualisée. 	<p>Avec l'externalisation, il en est fini de la lecture détaillée de la presse sociale et fiscale toujours liée à la crainte d'oublier la prise en compte de la modification d'un taux ou du minimum garanti.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La réduction des coûts de production de la paie. 	<p>On l'a montré précédemment, l'externalisation de la fonction paie et administration du personnel s'accompagne généralement d'une réduction des coûts d'environ 20%.</p>
<ul style="list-style-type: none"> L'amélioration de la qualité due au savoir-faire du prestataire (juridique et organisationnel) 	<p>Les prestataires d'une externalisation de qualité vont plus loin que la simple reprise à l'identique des règles de gestion. Ils proposent également, et c'est leur rôle, des simplifications et des améliorations des processus. Ils conseillent également sur les aspects juridiques, sociaux et fiscaux de la fonction.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La suppression en interne du management des compétences « paie-administration » (difficulté de recrutement notamment). 	<p>Les compétences dans le domaine de la paie sont rares et il existe encore peu de formations initiales qui préparent bien les nouveaux diplômés à ce métier. De plus, ces deux points qui caractérisent les collaborations de cette fonction sont un dévouement sans pareil aux contraintes du calendrier de la paie et une grande fidélité à l'entreprise. Débaucher un responsable de la paie est une gageure.</p>

Source : TAÏEB (2013 : 226)

Tableau 3: Les six inconvénients de l'externalisation

Inconvénients	Les raisons de ces inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Le risque d'un mauvais management de l'activité externalisée par le prestataire. 	<p>L'entreprise qui externalise sa fonction paie et administration du personnel dans l'urgence court le risque de rencontrer des difficultés avec le prestataire. L'absence de procédure formalisée implique une difficulté de mesurer la qualité et un conflit potentiel avec le prestataire.</p>
<ul style="list-style-type: none"> L'irréversibilité de l'externalisation 	<p>Contractuellement, les prestataires rédigent le plus souvent une clause de réversibilité dans leur contrat. Sa seule valeur est juridique en cas de litige mais sur le plan organisationnel le ré internalisation de la fonction est très difficile, d'autant plus que le phénomène d'externalisation est ancien.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La dépendance vis-à-vis du prestataire 	<p>Une des conséquences du point précédent est la dépendance vis-à-vis du prestataire qui peut imposer des limites et des contraintes nouvelles. Il peut également, par des argumentations tarifaires élevées, rattraper le faible coût de la prestation qui a été à l'origine de la signature du contrat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Un coût, dans certains cas, plus élevé 	<p>Une fonction paie gérée avec des effectifs « serrés » entraîne un surcoût du fait de l'externalisation. La conservation d'un poste d' « administrateur interne » en est une illustration.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La conservation au sein du personnel de l'entreprise d'une structure-relais minimale 	<p>Malgré l'externalisation de la fonction, il reste toujours nécessaire de collecter les informations, les préparer ou les saisir, communiquer des nouvelles règles de paie suite à des accords salariaux et vérifier régulièrement la qualité de la prestation un administrateur interne aidé des assistants (e) des directions opérationnelles reste le maillon indispensable pour collecter et saisir les informations de la gestion du personnel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La perte de la vision globale de la DRH sur ses processus et le risque de perte de cohérence. 	<p>On dit trop souvent que la fonction paie et administration du personnel n'est pas le cœur de métier des ressources humaines. C'est pourtant un maillon de la chaîne de gestion qui donne du sens à ce métier. Elle renforce l'orientation « gestionnaire » prise par la fonction RH ces vingt dernières années et participe à son crédit.</p> <p>Elle est enfin un lien incontournable avec l'ensemble des structures de l'entreprise.</p>

Source : TAIEB (2013: 227-228)

Selon certains auteurs, l'externalisation peut être conçue comme un contrat entre un prestataire et un client car elle constitue pour d'autres une décision stratégique pour l'entreprise. D'après ASP (2000-2015), il existe plusieurs formes d'externalisation, à savoir : la sous-traitance, la franchise, la concession, les filiales communes et le GIE.

En résumé, selon BARTHELEMY (1999 : 4), on peut suggérer la définition suivante : « l'externalisation est une forme organisationnelle originale fondée sur un contrat, généralement de long terme. Elle permet de se procurer un service autre fois réalisé en interne après avoir externalisé les ressources qui les sous-tendaient ».

1.2.3-La gestion des salaires en ASP via internet

D'après le site d'information GESTION DE PAIE (2015), la paie en ligne ou Application Service Provider, signifie simplement que vous n'avez pas besoin d'acheter le logiciel : il est accessible sur Internet, et vous devez juste payer un abonnement + un coût par bulletin émis. Dans la pratique, cette technique de gestion de paie est très populaire car elle apparaît simple et peu chère : autour de 3 €HT du bulletin de paye + un abonnement. Il convient cependant de prendre en compte les coûts complémentaires : paramétrage, conseils, déclarations diverses.

1.3- Processus de la gestion de paie

Nous présenterons dans cette section, les objectifs et les différentes étapes du processus de la gestion de paie.

1.3.1-Objectif du processus de paie

Selon ELEGIA (2015), l'objectif du processus de paie vise à :

- ✚ contrôler le respect de la réglementation de la paie dans l'entreprise;
- ✚ acquérir la méthodologie et les outils de l'audit de paie;
- ✚ fiabiliser les processus paie et sécuriser ses pratiques.

Aussi, ces objectifs permettent également d'ELEGIA (2015) :

- connaître les finalités de l'audit de paie :

- ✚ respecter les obligations légales et conventionnelles : audit de conformité;
 - ✚ prévenir les fraudes : audit de sécurité;
 - ✚ optimiser l'organisation : audit d'efficacité.
- appliquer les bonnes méthodes d'audit de paie :
- ✚ réunir la documentation : textes juridiques, bible et bulletins de paie ;
 - ✚ construire le référentiel d'intervention ;
 - ✚ conduire les entretiens : quels interlocuteurs rencontrer.
- identifier les principaux postes à risques :
- ✚ assiettes spécifiques de charges;
 - ✚ prévoyance et retraite supplémentaire;
 - ✚ indemnités liées au départ;
 - ✚ avantages en nature et frais professionnels.
- optimiser le calcul des charges sociales :
- ✚ contrôler la cohérence entre les déclarations de charges et le journal de paie;
 - ✚ identifier les marges d'optimisation dans le calcul de certaines charges : versement transport, prévoyance, réduction de charge.
- sécuriser la paie :
- ✚ les points de vigilance à surveiller : points récurrents et contrôles ponctuels;
 - ✚ contrôler les bulletins de paie : les différentes méthodes de contrôle, les règles à appliquer;
 - ✚ réaliser des tableaux de pilotage prépaie et post-paie;
 - ✚ construire les plannings annuels et mensuels : les dates clés, le calendrier à respecter;
 - ✚ mettre en place les outils qualité : bible et réglementaire de paie.

1.3.2-Étapes du processus de gestion de paie

Plusieurs étapes ont été élaborées dans le cadre du processus de gestion de paie grâce à quelques auteurs que nous avons pu citer.

1.3.2.1-Mise à jour des dossiers individuels

Dans le cadre de la mise à jour des dossiers individuels, la procédure de rémunération débute dès le moment où un nouvel employé est engagé. Car, toute embauche doit donner lieu à la création d'un dossier individuel qui contiendra les éléments suivants : date d'engagement, montant du salaire et des appointements, lettre-contrat d'engagement. Alors, selon ANGOT (2004 :156), « le dossier individuel, est un outil de recensement et de gestion, de contrôle indépendant de la préparation de la paie ».

Étant l'instrument indispensable permettant d'apprécier le caractère correct du nombre des employés déclarés et du montant des rémunérations versées par l'entreprise, le fichier du personnel doit être tenu et mis à jour de manière régulière, en fonction des embauches et des départs, des mutations et des reclassifications, etc....Celui-ci, « doit reprendre l'ensemble des renseignements relatifs à chacun des employés de manière à permettre les contrôles à posteriori relatifs au personnel » (BARRY, 2009 : 228-229).

1.3.2.2-Détermination de préparation des éléments de la paie

Cette fonction selon BARRY (2009 : 234), permet de :

- ✚ connaître le montant de la charge salariale à enregistrer périodiquement par les services comptables;
- ✚ connaître le montant des dettes de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés et de l'État au titre des reversements de retenues à la source et des cotisations sociales.

Surveillée par des procédures de contrôle efficaces, elle doit particulièrement permettre d'éviter les paiements par erreur ou par fraude de montants indus aux employés.

Cependant, le montant de la paie doit se calculer à partir des heures prestées ou du nombre d'unités produites, à partir d'une base approuvée. C'est pourquoi de nos jours, un logiciel « salaires et appointements » est important car la « personne responsable des déductions doit être rapidement informée de toutes les modifications ainsi que de leur date d'application. Enfin, le contrôle de tous les calculs doit être effectué périodiquement par un responsable comptable, administratif ou financier de la société » (ANGOT & al. 2004 :158).

1.3.2.3-Calcul de la paie

Selon FINE MÉDIA (2007-2015), pour le calcul de la paie il est indispensable de connaître le salaire horaire, le mensuel ou annuel pour calculer une paye et ainsi établir une fiche de paye. Tout d'abord, le calcul d'une paye n'est que la différence entre salaire et rémunération (ensemble des rétributions que reçoit un employé en échange de ses services : le salaire, les primes et les avantages en nature).

Les informations indispensables et essentielles selon le FINE MEDIA (2007-2015) pour le calcul d'une paie sont :

- le salaire brut;
- le nombre d'heures de travail : les heures payées au taux normal et les heures supplémentaires;
- les différentes primes et avantages en nature;
- les sommes soumises aux charges salariales et fiscales CSG, CRDS;
- les charges patronales;
- les sommes non soumises aux cotisations salariales et fiscales comme les remboursements de frais professionnels;
- les frais de transport pris en charge par l'employeur;
- les dates de congés payés pris par le salarié durant la période de salaire;
- le salaire « net à payer »;
- le salaire imposable.

1.3.2.4-Approbation de documents de la paie

Elle doit être strictement exercée par des responsables non associés aux travaux de préparation de la paie, afin de limiter les risques de fraudes. Pour BARRY (2009 : 234), cette fonction regroupe les tâches de surveillance des travaux de préparation de la paie et celles d'autorisation des règlements de salaires.

Pour chaque employé, il doit exister un dossier individuel contenant toutes les informations requises puisque les données permanentes de la paie doivent être régulièrement rapprochées du dossier individuel. D'après les propos d'ANGOT & al. (2004 :158), «cette fonction, « même si la paie est informatisée, les journaux de paie doivent être visés par les responsables

des services intéressés qui ne participent pas à la préparation de la paie afin que l'on puisse vérifier la conformité de ces éléments avec l'effectif réel et avec les conditions de rémunérations fixées».

1.3.2.5-Règlement de salaires

« La règlement de salaires, regroupe les tâches de préparation du billétagage pour les salaires à régler en espèces et celles de confection des ordres de virement pour les salaires à payer par les banques » (BARRY, 2009 :234).

Pour la Direction de l'Information Légale et Administrative française par la voix de son premier ministre (2014), « le paiement du salaire obéit à certaines règles formelles (périodicité, mode de paiement, destinataire en cas de paiement par chèque ou espèces) ».

L'employeur et le salarié sont tenus de respecter ces conditions :

✓ Périodicité de paiement

Le paiement du salaire est versé une fois par mois, sauf si le salarié appartient à l'une des catégories suivantes : salarié saisonnier, temporaire, intermittent, travaillant à domicile ou aux pièces. Cependant, le respect de ces périodicités de paiement n'est imposé que pour le salaire, et ne s'applique pas aux différentes primes et gratifications éventuellement versées au salarié. Alors, un bulletin de paie est obligatoirement remis au salarié et le salaire doit être versé un jour ouvrable , sauf en cas de paiement réalisé par virement.

✓ Mode de paiement

Le paiement doit être effectué par l'un des moyens suivants :

- ✚ soit par virement bancaire ou postal;
- ✚ soit par chèque barré;
- ✚ soit en espèces, mais dans ce cas uniquement si le montant du salaire est inférieur à 1500 euro et si le salarié en fait la demande (l'employeur ne peut s'opposer à la demande du salarié).

✓ Destinataire du paiement

En cas de paiement par chèque ou en espèces, c'est au salarié que l'employeur doit remettre le salaire. Cependant, si le salarié est absent le jour de la paye, il peut donner une procuration signée à une autre personne chargée de le recevoir. Si le salarié à moins de 18 ans, ses parents ou son tuteur peuvent demander à recevoir son salaire à sa place.

1.3.2.6-Comptabilisation des salaires

« Comprend les opérations d'enregistrement comptable de la masse salariale mensuelle et de versement des montants dus aux employés » (BARRY, 2009 :234).

Après avoir effectué les enregistrements comptables relatifs à l'établissement de la fiche de paie, l'entreprise règle sa dette envers son salarié (en lui versant son salaire net) et ses dettes envers les organismes sociaux et fiscaux (DEFFAINS-CRAPSKY, 2006 :98).

L'enregistrement comptable correspondant à cette opération est le suivant :

- ✚ solde de compte 421 en le débitant du montant du salaire net ;
- ✚ solde des comptes 431 et 437 en les débitants du montant des cotisations qui avaient été enregistrées à leur crédit lors du calcul des cotisations salariales et patronales ;
- ✚ crédit du compte banque de la somme du salaire net, des cotisations salariales et des cotisations patronales.

1.3.2.7-Détermination, comptabilisation et règlements de charges

« Elle concerne les diverses cotisations patronales, c'est-à-dire la sécurité sociale, part patronale au titre de la cotisation retraite, etc....qui doivent être reversées aux organismes sociaux à des dates préfixées » (BARRY, 2009 :235).

1.3.2.8-Archivage des dossiers

La mise en place des systèmes informatisés constitue pour l'entreprise une évolution pour le personnel de paie puis que d'après SCHICK & al. (2004 :167), les informations relatives à la paie du personnel sont confidentielles et doivent être conservées en lieu sûr.

Pour MULLENDERS (2009 :74) « L'utilisation de ces données actualisées permet de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise. Elle permet aussi de connaître la situation des besoins et des coûts afin de recentrer la gestion journalièrement ». La base de données contenant le dossier du travailleur doit être alimentée de toutes les données utiles au calcul de sa paie et de son évolution dans l'entreprise (formation, expertise, évaluation, progression de carrière, etc.). Les autres données permettent de la situer dans le contexte du travail (avertissement, examen, etc.).

Il est important pour une entreprise de conserver les données retraçant toutes les activités qu'elle a effectuées.

1.3.2.9-Contrôle du niveau de la masse salariale

Correctement exercée, cette fonction permet (BARRY, 2009 :235) :

- ✚ de fournir à tout moment, l'explication des variations constatées au niveau de la masse salariale;
- ✚ la détection de toute augmentation non justifiée (cas de salaires comptabilisés pour des employés fictifs) et la prévention des détournements par les comptes de salaires.

Devenu un outil de gestion, « la paie devient aussi un outil de prévisions sur l'évolution de la masse salariale car une des préoccupations des employeurs est de maîtriser la variation des masses salariales induites justement par la mise en œuvre incessante des nouvelles politiques de rémunérations. Elle conduit aussi à un audit de la rémunération et à un diagnostic social (bilan social) » (MULLENDERS, 2009 :102).

La bonne analyse de la paie conduit à des économies potentielles, chacune modeste, mais qui multipliées par le nombre de salariés constituent des sommes non négligeables. Certains éléments prévisibles alourdissent la masse salariale : le taux d'inflations, le vieillissement des salariés, l'accroissement des anciennetés, les promotions, l'augmentation de la technicité et donc des rémunérations, augmentent la masse salariale avant même le démarrage de l'élaboration d'une politique de rémunération.

Tableau 4: Description des objectifs de contrôle interne par fonction de gestion de paie

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
<ul style="list-style-type: none"> Préparation des éléments de la paie 	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que : <ul style="list-style-type: none"> les éléments relatifs à la paie sont correctement déterminés, les éléments de paie sont rapidement et correctement traités par les services concernés.
<ul style="list-style-type: none"> Contrôle et approbation des documents de paie 	Les procédures appliquées par la société doivent donner l'assurance que les éléments de paie sont périodiquement revus et approuvés avant leur traitement.
<ul style="list-style-type: none"> Préparation des règlements de salaires 	Les procédures de la société doivent garantir que les montants à régler aux employés sont déterminés sur la base stricte des montants préalablement approuvés et que les possibilités de fraudes (introduction de montants indus) sont inexistantes.
<ul style="list-style-type: none"> Règlement des salaires 	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance : <ul style="list-style-type: none"> d'un règlement des salaires aux seuls ayants droit, pour les montants précédemment déterminés, d'un reversement rapide et systématique des salaires non réclamés.
<ul style="list-style-type: none"> Comptabilisation des salaires et des règlements 	Les procédures appliquées par la société doivent assurer une comptabilisation rapide, correcte et exhaustive des salaires et charges supportés périodiquement par la société. Par ailleurs, ces procédures doivent permettre une comptabilisation de ces salaires et charges dans les périodes auxquelles ils se rattachent.
<ul style="list-style-type: none"> Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales 	Les procédures mises en place doivent garantir que les montants dus à l'État et aux organismes sociaux sont correctement déterminés dans les détails fixés par l'État et que leur comptabilisation est correctement effectuée aux périodes adéquates.
<ul style="list-style-type: none"> Suivi des comptes de prêts et d'avances au personnel 	Les procédures appliquées doivent donner l'assurance d'un suivi correct des comptes individuels des agents et de la mise à jour périodique de ces comptes en fonction des débloqués de prêts et des remboursements.
<ul style="list-style-type: none"> Contrôle du niveau de la masse salariale 	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les causes de variations de la masse salariale d'une période à une autre sont systématiquement identifiées et chiffrées.
<ul style="list-style-type: none"> Constitution de provisions attachées aux salaires 	Les procédures mises en place doivent garantir que toutes les charges encourues au titre du personnel font l'objet d'une estimation et d'une comptabilisation, à la fin de l'exercice social.

Source : Barry (2009 : 236-238).

Conclusion

Constituant une étape importante pour le deuxième chapitre à savoir les risques opérationnels liés au processus de la gestion de paie, ce chapitre nous permet d'avoir un bon aperçu de la compréhension des différentes notions qui englobent le terme de paie puis des différents objectifs et étapes du processus de la gestion de paie afin de pouvoir analysé et identifié facilement les risques de ladite entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2: RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE LA GESTION DE LA PAIE, MOYENS DE MESURE ET DE MAITRISE

Les risques opérationnels ont pris une importance considérable dans le contexte bancaire né de la dérégulation, de l'imbrication croissante des acteurs du monde financier, de l'augmentation des capitaux manipulés et de la sophistication des produits comme l'ont montré les affaires Barings et Société Générale.

Ces risques sont aussi très présents dans les autres types d'entreprises et rattachés à leurs activités et opérations quotidiennes.

2.1-Cadre conceptuel du risque opérationnel

Nous allons définir le risque de façon générale et le risque opérationnel de façon spécifique.

2.1.1-Définition du risque

La norme ISO/IEC 31000 (2009 : 1), *définit le risque comme un « effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.*

NOTE 1 : Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente.

NOTE 2 : Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

NOTE 3 Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux. »

Cette définition d'ISO prend le risque dans toute sa globalité et permet de le circonscrire complètement.

2.1.2-Notion de risque opérationnel

Pour LES ÉCHOS (2014), les risques opérationnels sont les risques de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements

externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux.

Le régulateur du dispositif Bâle II définit le risque opérationnel comme celui « de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes ». Cette définition inclut le risque juridique; toutefois, le risque de réputation (risque de perte résultant d'une atteinte à la réputation de l'institution bancaire) et le risque stratégique (risque de perte résultant d'une mauvaise décision stratégique) n'y sont pas inclus.

Cette définition recouvre notamment les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations.

Le Comité de Bâle a retenu une classification qui institue sept catégories d'évènements liés à ce risque :

- **fraude interne** : par exemple, informations inexactes sur les positions, falsifications, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte;
- **fraude externe** : par exemple, braquage, faux en écriture et dommages dus au piratage informatique;
- **pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : par exemple, demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, activités syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général;
- **clients, produits et pratiques commerciales** : par exemple, violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opérations boursières malhonnêtes pour le compte de la banque, blanchiment d'argent et vente de produits non autorisés;
- **dommages aux actifs corporels** : par exemple, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations;
- **dysfonctionnement de l'activité et des systèmes** : par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité;

- **exécution, livraison et gestion des processus** : par exemple, erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

2.2-Typologie de risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Nous distinguons plusieurs risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie. Mais pour les Nations-Unies (2002-2003), nous notons : les risques juridiques, risques administratifs (risques liés à la gestion opérationnelle des prestations) et risques liés aux ressources humaines.

- risques juridiques

Considérés comme relevant de la catégorie des risques opérationnels, les risques juridiques peuvent être liés au non-respect des Statuts et du Règlement de la Caisse et aux actions consécutives qui sont susceptibles d'être intentées devant le Tribunal administratif des Nations Unies.

- risques administratifs

Cette catégorie de risques concerne essentiellement les opérations de la Caisse, qui englobent des activités essentielles faisant intervenir la majorité du personnel, des tâches multiples et des règles complexes. Les risques administratifs sont engendrés par des incidents, par exemple des erreurs dans le calcul des prestations, la perte de documents ou la fourniture de renseignements erronés. Ces incidents peuvent causer un préjudice à la Caisse elle-même ou à ses clients, à savoir les participants et les bénéficiaires.

- risques liés aux ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines, le risque peut se définir comme étant le risque de détérioration ou de perte du potentiel humain qui est nécessaire pour accomplir la mission et réaliser les objectifs de la Caisse. En outre, l'Administration a un rôle décisif à jouer en créant, sur les plans professionnel et individuel, un cadre qui favorise le bien-être et la fidélisation du personnel et donne une image positive de l'organisation.

Comme n'importe quelle autre organisation, la Caisse serait incapable de fonctionner durablement sans un personnel qualifié, bien formé, reconnu pour son ouverture d'esprit et hautement apprécié pour son professionnalisme.

Comme nous l'avons défini au début, le risque opérationnel est le risque de perte découlant de l'insuffisance ou de l'échec de processus, de personnes et de systèmes internes, ou d'événements externes. Le risque opérationnel comprend des facteurs tels que les pannes techniques ou l'erreur humaine qui causent ou aggravent les risques de crédit ou de liquidité, ainsi que des événements naturels (c'est-à-dire des cas de force majeure).

« Le risque opérationnel peut être classé dans les grandes catégories suivantes : fraude interne; fraude externe; pratiques d'emploi et sécurité du lieu de travail; clients, produits et pratiques commerciales; dommage des biens matériels; interruption des affaires et pannes de système; exécution, mise en œuvre et gestion de processus » (ACP, 2005). Étant donné l'expansion du marché mondial des paiements, à laquelle s'ajoutent les infrastructures reliées de façons multiples, la demande pour une gestion du risque opérationnel plus prudente va de soi.

Les pays du monde entier ont fait valoir de façon convaincante qu'il s'impose de disposer d'un cadre solide pour atténuer le risque opérationnel dans leurs systèmes de paiement respectifs. Qui plus est, le dépôt du nouvel Accord sur les fonds propres Bâle II par la Banque des règlements internationaux (BRI) laissait entrevoir un changement dans la façon dont le risque opérationnel est perçu par les institutions financières.

Au-delà de cette typologie citée ci-dessus, il est possible de rencontrer d'autres typologies des risques opérationnels.

2.3-Mesure des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Selon la norme CEI/ISO 31010 (2009 : 101), l'évaluation des risques est définie comme «le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques. Les risques peuvent être évalués au niveau de l'organisation, au niveau inférieur (départemental), pour des projets, des activités individuelles ou des risques particuliers.

Différents outils et différentes techniques peuvent être adaptés à différents contextes. L'évaluation des risques permet de bien appréhender les risques, leurs causes, leurs conséquences et la probabilité d'occurrence. Elle offre des éléments de décisions sur les éléments suivants:

- la nécessité de réaliser ou non une activité;
- la manière d'optimiser les opportunités;
- la nécessité de traiter les risques;
- le choix entre différentes options aux risques différents;
- les priorités des options de traitement;
- le choix des stratégies appropriées de traitement des risques visant à ramener les risques à un niveau tolérable.

Pour évaluer un risque il est question de définir les éléments et sources de critères d'évaluation :

Les éléments composant les critères des risques ce sont :

- la nature et les types de conséquences à inclure et la manière de les mesurer,
- la manière d'exprimer la probabilité,
- la manière de déterminer un niveau de risque,
- les critères permettant de décider s'il est nécessaire de traiter un risque,
- les critères permettant de décider si un risque est acceptable et/ou tolérable,
- si des combinaisons de risques seront prises en compte et la manière dont elles le.

Les sources des critères de risque sont :

- les objectifs fixés du processus,
- les critères identifiés dans les spécifications,
- les sources de données générales,
- les critères industriels communément acceptés (les niveaux d'intégrité de la sécurité, par exemple),
- la volonté de prise de risque de l'organisation ».

2.3.1-Identification des risques du processus de gestion de la paie

Pour faciliter la prise de connaissance de l'entité et du processus de la paie, plusieurs options de présente à nous :

- l'approche top-down : pour cette démarche, les risques sont identifiés uniquement par l'auditeur ou le gestionnaire de risque. C'est un processus qui lui permet de descendre chercher l'information RENARD (2008 : 100);
- l'approche bottom-up : selon JIMÉNEZ & al. (2008 : 63) : le bottom-up consiste à remonter les risques du terrain depuis les opérationnels jusqu'à l'auditeur ou au gestionnaire de risque;
- l'approche combinée : Selon RENARD (2008 : 101), cette méthode consiste à confier la responsabilité du Contrôle Interne aux opérationnels en leur demandant d'évaluer la qualité des contrôles élaborés. En alliant la méthode bottom-up et top-down, cette méthode se révèle très utile pour l'identification des risques opérationnels;
- le benchmarking : cette méthode consiste à rassembler les bonnes pratiques en matière de maîtrise de risques. Elle permet d'identifier les risques les plus significatifs et de mieux les circonscrire à travers la mise en place de diligences adaptées selon LEROY (1998 : 7);
- l'auto-évaluation : encore appelé auto-accusation, cette méthode consiste à emmener chacun à présenter ses points forts ainsi que ses domaines d'amélioration selon RENARD (2008 : 101);
- l'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques : S'appuyant sur le benchmarking, cette méthode permet de faire une exploitation pertinente des outils lors de l'analyse des données chiffrées et de l'existant. C'est une approche managériale et non technique qui facilite la revue exhaustive des risques liés au processus de la paie Ernst & Young (2008 : 4).

Tableau 5: Identification des risques opérationnels liés au processus de paie

Étapes du processus de paie	Risques encourus
Mise à jour des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence de suivi des mouvements des effectifs (recrutements, les reclassements, les avancements, les départs à la retraite, etc.), - Les erreurs sur le montant ou sur la personne dues au non prise en compte des éléments comme le reclassement, l'avancement.
Détermination de préparation des éléments de la paie et calcul de paie	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires effectuées par les agents, - Le non prise en compte des absences non justifiées pour la détermination des salaires mensuels, - La non-conformité dans la présentation et des différentes rubriques du bulletin aux dispositions de l'entreprise, aux conventions collectives et au contrat de travail, - L'absence de coordination étroite entre les services personnel-paie et les services comptables.
Contrôle et approbation des documents de paie	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul de fonction incompatible, - Les incertitudes sur le caractère fiable des documents édités, - fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés.
Règlement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> - L'inexistence de procédure particulière pour s'assurer du recouvrement rapide de salaires non réclamés.
Comptabilisation des salaires et des règlements	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité générale erronée, - Comptabilité multiple et mauvaise imputation, - Risque de non-respect de la règle de séparation des exercices.
Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Le non-respect des principes comptables, d'image fidèle et l'indépendance des exercices.
Archivages des dossiers et Suivi des comptes de prêts et d'avances au personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de preuve des règlements de salaires effectués au personnel en cas de contestation, - Les erreurs fréquentes d'imputations comptables d'un compte d'avances à un autre, - Risque de double remboursement, - Risque d'engagement de dépense non autorisées.
Contrôle du niveau de la masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement de fonds et comptabilisation en vue de les dissimuler dans les champs de personnel (pour camoufler un détournement commis).
Constitution de provisions attachées aux salaires	<ul style="list-style-type: none"> - Les provisions attachées aux salaires sont rarement déterminées et comptabilisées à la fin de l'exercice social, - Ces provisions, leur non constitution à la fin de l'exercice altère sérieusement la présentation de la situation financière et des résultats de la société.

Source : Barry (2009 :238-240-242)

2.3.2-Analyse des risques du processus de gestion de la paie

D'après la norme CEI/ISO 31010 (2009 : 103-104), l'analyse des risques consiste à «déterminer les conséquences et les probabilités pour les risques identifiés en tenant compte de la présence (ou non) et de l'efficacité des contrôles existants. Probabilité et conséquence associées sont alors combinées pour déterminer le niveau de risque.

L'analyse des risques implique de tenir compte des causes et des sources du risque ainsi que de leurs conséquences et de la probabilité de leur occurrence. Il convient d'identifier les facteurs ayant un effet sur les conséquences et la probabilité. Un événement peut avoir plusieurs conséquences et peut affecter plusieurs objectifs. Il convient de tenir compte des contrôles de risque existants et de leur efficacité.

En règle générale, l'analyse des risques comprend une estimation de l'ensemble des conséquences potentielles susceptibles de résulter d'un événement, d'une situation ou d'une circonstance, et des probabilités associées, afin de mesurer le niveau de risque. Cependant, dans certains cas, par exemple lorsque les conséquences sont probablement négligeables ou que la probabilité prévue est extrêmement faible, il peut être suffisant de n'estimer qu'un seul paramètre pour prendre une décision.

Dans certaines circonstances, une conséquence peut résulter d'un ensemble de différents événements ou de différentes conditions, ou lorsqu'un événement particulier n'est pas identifié. Dans ce cas, l'évaluation des risques porte sur l'analyse de l'importance et de la vulnérabilité des composants du système afin de définir les traitements associés aux niveaux de protection ou aux stratégies de remise en état. Les méthodes utilisées dans l'analyse des risques peuvent être qualitatives, semi quantitatives ou quantitatives.

L'évaluation qualitative définit les conséquences, la probabilité et le niveau de risque par des termes comme «élevé», «moyen» et «faible» et peut combiner conséquence et probabilité pour évaluer le niveau de risque qui en découle en fonction de critères qualitatifs. Les méthodes semi-quantitatives utilisent des échelles d'évaluation numérique de probabilité et de conséquence et les combinent pour obtenir un niveau de risque grâce à une formule. Les échelles peuvent être linéaires ou logarithmiques ou faire l'objet d'autres relations, les formules utilisées pouvant également varier.

L'analyse quantitative estime les conséquences et la probabilité liées à des valeurs réalistes et produit des valeurs de niveau de risque dans des unités spécifiques définies lors du développement du contexte.

L'analyse du risque de la paie revient très simplement à appliquer les méthodes, techniques et outils d'analyse suscités à la gestion de la paie ».

2.3.2.1-Analyse de la probabilité

On ne peut pas évaluer un risque sans parler de sa probabilité de survenance ou d'occurrence. Pour CURABA & al. (2009 :105), « la probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ces chances de se réaliser». L'évaluation de la probabilité de survenance est autant valable pour les risques survenus que pour ceux qui ne se sont jamais survenus. Quant à la fixation des niveaux de probabilité, il n'en existe pas un modèle standard, tout dépend de l'appréciation de l'auditeur, ce qui rend l'évaluation subjective. Les échelles de cotation peuvent être qualitatives ou quantitatives. Généralement, on rencontre les échelles de trois (3), quatre (4) ou cinq (5) niveaux. Dans le contexte spécifique de la paie, il s'agira d'identifier les probabilités ou fréquences de survenance des événements risqués.

Tableau 6 : Exemple d'échelle de probabilité à 5 niveaux

Cote	Échelle définie	Description de l'événement
1	Très faible	Un tel événement a une probabilité de (1/1000 000) de survenir dans la société d'après des expériences similaires, des simulations ou même des essais.
2	Faible	C'est un événement qui n'interviendra qu'en cas d'utilisation très abusive ou d'erreur d'application des procédures.
3	Moyen	Quelques révélés par le passé.
4	Élevé	Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé.
5	Très élevé	Il y a une chance sur deux de se produire dans la vie de la société.

Source : CURABA (2009 :106)

2.3.2.2-Analyse de l'impact des risques de la paie

L'impact du risque détermine la perte encourue par l'entreprise en cas de survenance du risque. Selon DESROCHES & al. (2003 :137), « la gravité du risque correspond à la gravité des conséquences de l'occurrence d'un événement redouté en terme de dégradation des performances, de surcoût et d'augmentation des délais ». Les impacts de la survenance d'un risque peuvent être de plusieurs natures notamment financières, de réputation, d'image, humaines, etc.

Pour JIMENEZ (2008 :67), « l'impact est déterminé de manière réaliste à partir du risque net et de la nature des mesures de prévention ou de transfert des risques »

Le choix des critères d'appréciation de la gravité d'un risque est laissé à l'auditeur. Les critères peuvent être qualitatifs (négligeable, significatif, majeur, critique, catastrophique) ou quantitatifs (perte en terme de valeur). Quel que soit l'approche, l'important est d'obtenir l'objectivité et la hiérarchisation pour éviter le phénomène de « la liste des courses » où il n'existe pas de priorité de traitement évidente (CURABA & al. 2009 :104).

Généralement, trois échelles sont utilisées pour la détermination de l'impact d'un risque : une échelle de trois (3) niveaux, une échelle de quatre (4) niveaux, une échelle de cinq (5) niveaux.

Dans le cadre de la gestion de la paie on désire mesurer les conséquences probables sur l'entreprise des risques rattachés à la gestion de la paie.

Tableau 7: Exemple d'échelle de gravité à trois (3) niveaux

Note	Gravité	Définition	Exemple
1	Faible	Blessures légères	Contusion, inflammation, brûlure superficielle
10	Élevé	Brûlure n'entraînant pas une altération à vie de l'intégrité physique	Fracture, brûlure sérieuse, plaie grave
100	Grave	Handicap irréversible	Brûlure grave amputation

Source : CURABA et al. (2009 :102)

2.3.3-Évaluation des contrôles

L'évaluation des mesures de contrôle existantes est un passage nécessaire dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels. Cette évaluation de l'adéquation des mesures de contrôle consiste à évaluer sur le terrain, chaque risque identifié dans le référentiel (impact et probabilité), ainsi qu'à évaluer la qualité des contrôles internes existants (pertinence et efficacité), au regard des principes de contrôle interne reconnus comme souhaitables dans le référentiel (FAUTRAT, 2002 :8). Pour DESROCHES & al. (2003 :58), la probabilité est inversement liée à la qualité du contrôle mis en œuvre.

Il s'agit pour nous dans le contexte de la gestion de la paie de vérifier l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôles en place pour maîtriser les événements risqués qui puissent avoir des effets directs sur les objectifs des ressources humaines ou indirects à travers d'autres objectifs spécifiques à d'autres métiers ou encore plus globales de l'entreprise.

Tableau 8 : Mesure de l'efficacité du contrôle interne

Niveau du contrôle interne	Probabilité de survenance du risque
Fort	Faible
Moyen	Moyenne
Faible	Élevée

Source : DESROCHES & al. (2003:58).

2.3.4-Criticité des risques du processus de gestion de la paie

Après avoir déterminé les niveaux de probabilité de survenance de l'impact, il convient de déterminer une criticité pour chaque risque. La criticité d'un risque correspond au produit de sa probabilité d'occurrence et de son impact. Pour une approche qualitative, il s'utilise en général sous forme de tableau ou de diagramme où l'intersection des deux (2) critères nous donne une classification du risque sous forme de zones (CURABA & al. 2009 :110).

2.3.5-Hiérarchisation des risques du processus de la gestion de la paie

Après l'identification et l'analyse des risques, il faut les hiérarchiser en vue de trouver des améliorations pour les limiter. Elle permet de déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer le dispositif en mettant en œuvre un plan d'action qui aura pour objectif de réduire si nécessaire le risque à un niveau acceptable pour l'entreprise. (ENGELHARD : 2006, 44).

Cette hiérarchisation des risques se fait principalement suivant un ordre de criticité décroissante. Elle permet de déterminer les risques prioritaires à maîtriser compte tenu des seuils fixés par le management.

2.4-Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Selon BPMS Info (2013), le dispositif de management des risques comprend huit (8) éléments, à savoir :

- **Environnement interne** : Appréhension des risques, conception du management, appétence pour le risque, intégrité, valeurs éthiques et environnement.
- **Fixation des objectifs** : processus de fixation des objectifs en ligne avec la mission de l'entité et son appétence pour le risque.
- **Identification des événements** : événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs et distinction entre risques et opportunités.
- **Évaluation des risques** : analyse des risques avec leur probabilité et leurs impacts et évaluation des risques inhérents et des risques résiduels.
- **Traitement des risques** : mesures pour déterminer le niveau des risques en fonction du seuil de tolérance et de l'appétence et proposition de solutions (évitement, acceptation, réduction ou partage).
- **Activités de contrôle** : politiques et procédures déployées pour veiller à l'application effective des mesures de traitement des risques.
- **Information et communication**: informations identifiées, collectées et communiquées verticalement et transversalement au sein de l'organisation.

➤ **Pilotage** : activités permanentes de management, évaluations indépendantes.

Il existe une relation directe entre les objectifs à atteindre et les éléments du dispositif de management des risques. Cette relation est illustrée par la matrice en trois dimensions suivante.

Figure 1: Relation directe entre les objectifs et les éléments du dispositif de management des risques



Source : BPMS Info (2013)

Légende :

- ✚ les quatre (4) catégories d'objectifs sont représentées par les colonnes;
- ✚ les huit (8) éléments du management des risques par les lignes;
- ✚ les unités de l'organisation par la troisième dimension.

La maîtrise des risques, encore appelé « management des risques » ou « gestion de risques » d'après les études et analyses approfondies de certains auteurs sur la question des risques.

Selon la Federation of European Risk Management Association (FERMA, 2003), la gestion du risque fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble. La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques.

Pour EBONDO WA MANDZILA Eustache & al. (2009 : 4), le Management des risques est synonyme de management des risques des Affaires, du management holiste des risques ou du management stratégique des risques ; et selon le *Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO II report, 2004)* prolongement du *COSO Report I (1992)*, « The enterprise Risk Management- Integrated Framework » traduit en français par : « Le management des risques de l'entreprise » (IFACI et Price Waterhouse Coopers Landwell, 2005 : 5), est défini comme «étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Il s'agit donc d'une approche rigoureuse de l'évaluation et du repérage de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation et implique tous les membres de l'organisation et ce, à tous les niveaux. Cette approche globale des risques est perceptible à travers les catégories d'objectifs que poursuit le management des risques d'entreprise à savoir : les objectifs stratégiques , opérationnels, reporting et de conformité. Elle vise également à rattacher les objectifs aux différentes catégories permettant ainsi au management de se concentrer sur les différents aspects des risques organisationnels et non plus sur une seule catégorie des risques comme dans l'approche traditionnelle.

Pour BPMS Info (2013), un dispositif de management des risques efficace est centré sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée. La méthodologie COSO (in IFACI 2007 : 6) vise à aider l'organisation à atteindre ces objectifs classés en quatre catégories :

- ✚ stratégique : objectifs stratégiques servant la mission de l'organisation;
- ✚ opérationnel : objectifs visant l'utilisation efficace et efficience des ressources;

- ✚ reporting : objectifs liés à la fiabilité du reporting;
- ✚ conformité : objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Par contre, selon les objectifs de la gestion des risques établis par l'autorité des marchés financiers (2010) et pays, la gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société

La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.

- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs

La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs. La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision. La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société

De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.

- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité

Deux étapes assurent la maîtrise des risques (BOURDICHON, 2015) :

- ✚ le pilotage des risques afin de surveiller l'application des actions de maîtrise et de mesurer l'évolution des marges et du niveau de confiance en regard du niveau d'exposition du projet aux risques ;
- ✚ la capitalisation des activités autour du management des risques, par une faculté d'ajustement au contexte particulier d'un projet, grâce à un système d'information approprié.

2.4.1-Les meilleures pratiques quotidiennes de maîtrise des risques

Après avoir identifié, évalué et hiérarchisé tous les risques, il faut procéder à leurs traitements avant la définition des moyens à mettre en œuvre.

Ainsi pour les deux composantes du risque (impact et probabilité), il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :

- ✚ Minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ✚ Minimiser la probabilité en développant une politique de prévention.

Ce choix doit dépendre largement de deux facteurs :

- ✚ La nature du risque : risque d'entreprise ou risque opérationnel, risque technique ou risque environnemental, risque humain ou matériel...
- ✚ Le coût évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport coût / bénéfice.

Et pour développer chacune des procédures on doit choisir quatre solutions possibles : l'acceptation, l'évitement, le partage, la réduction.

Les meilleures pratiques de maîtrise des risques sont justes un ensemble de bonnes pratiques issues de l'expérience de professionnels en ressources humaines qui permettent de gérer convenablement les risques opérationnels. Elles sont regroupées dans les référentiels RH.

2.4.2-Élaboration des plans d'action

Le plan d'action est un outil prépondérant pour le pilotage des risques. Après avoir évalué les risques, on doit décider des mesures à prendre pour chaque risque, en commençant idéalement par ceux qualifiés de majeurs à l'issue de la phase de hiérarchisation. Avant de mettre en place

ces plans d'actions, il faut effectuer un certain nombre de choix stratégiques entre les différentes alternatives définis ci-dessus (acceptation du risque, réduire le risque, transférer le risque ou supprimer le risque).

Pour cela, il convient de tenir compte de « l'appétence au risque » de l'entreprise, c'est-à-dire le niveau de risque acceptée par celle-ci.

Dans la plupart des cas, les actions pour réduire un risque consistent à mettre en place des contrôles complémentaires ou différents de ceux en vigueur (KEREBEL, 2007 :30)

En effet la mise en place d'un plan d'action rigoureux et efficace s'avère imminent pour toute organisation car ce dernier permettra de modifier la criticité des risques (le produit de la probabilité et de l'impact) afin de réduire celui-ci à un niveau acceptable.

Tableau 9: Tableau du plan d'action

Risques	Objectifs	Actions	Responsabilité	Délai
Risque R1				
Risque R2				
Risque R3				

Source : BOUCHET (2007 :92)

Conclusion

De plus en plus, les professionnels de la gestion des risques parlent le même langage à travers la diffusion de normes et de bonnes pratiques qui sont admises de tous. Toutefois, il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres car la prise de risque est inhérente à toutes société. Notre approche tend alors vers l'initiation d'un langage propre de gestion risque spécifique à la gestion de la paie.

Afin d'adopter une démarche professionnelle, nous vous présenterons dans le chapitre suivant, les différents outils et techniques nécessaires à la réalisation de notre mission.

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre, nous permet de présenter les outils de collecte d'information sur les données qui sont essentiels à l'analyse des risques opérationnels liés au processus de la gestion de paie, ainsi que leurs principes d'utilisation.

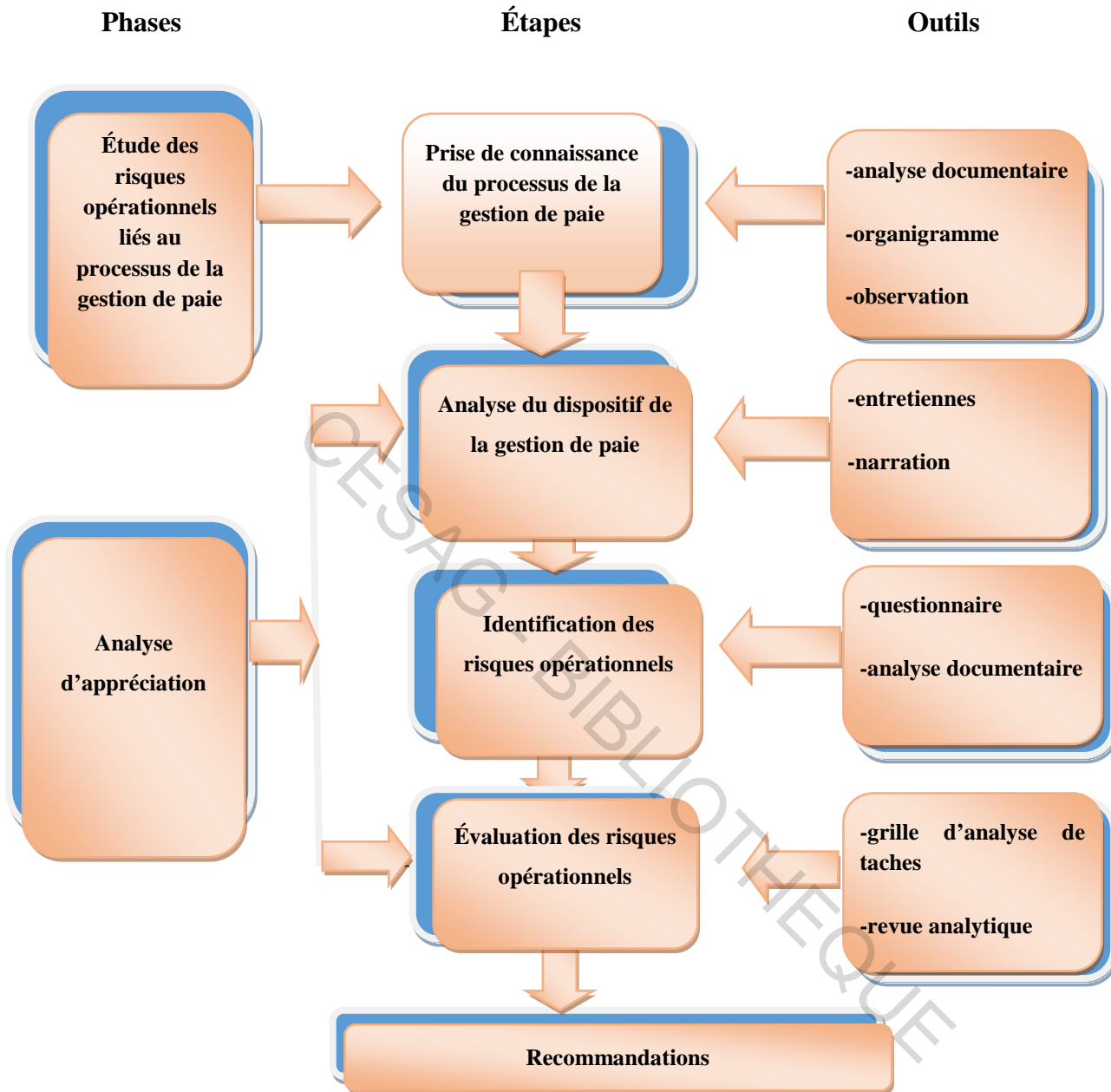
3.1-Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse définira les différentes étapes de la recherche, la première étape de la démarche et la prise de connaissance du processus de gestion de la paie dans la LONASE, elle nous servira pour l'élaboration de la grille de séparation des activités et du questionnaire de contrôle interne. Dans la deuxième et troisième étape nous a permis d'analyse les dispositifs de gestion de la paie mise en place par la LONASE et l'identification des risques opérationnels lié au processus de gestion dans chaque activité de la paie.

A ce qui concerne la quatrième étape nous allons procéder à l'évaluation de la probabilité et l'impact des risques identifiés et ça nous amènera à décrire les importantes recommandations à suivre pour l'efficacité et l'efficience dans le déroulement des activités de gestion de la paie a la LONASE.

Notre modèle d'analyse est illustré par le schéma ci-dessous :

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2-Outils et techniques de collectes d'informations des données

Les différents outils et techniques de collecte d'information et de données nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du processus de la paie de la LONASE ainsi que les risques opérationnels qui en découlent.

3.2.1-Le guide d'entretien

Selon GUERRERO (2008 :69), il existe deux formes de guide d'entretiens, à savoir : le guide d'entretien individuel, le guide d'entretien de groupe. Au sein de la LONASE, nos interlocuteurs sont les agents de : Services des Ressources Humaines, la Gestion de paie et le Services de la Comptabilité.

Toutefois, nous utiliserons les deux guides d'entretien. L'entretien individuel nous permettra d'aborder des sujets délicats et permettra de faire une première confrontation entre les différents audités. Les réponses nous permettront de mieux appréhender l'entité et participeront à l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne.

3.2.2-L'observation

« L'observation consiste à passer du temps sur le poste de travail de salariés que l'on souhaite observer. Elle peut être appelée participante ou participative, et dans ce cas, l'observation est intégrée à l'équipe comme un salariés à part entière. » (GUERRERO, 2008 :84). Étant la preuve la plus probante, nous utiliserons l'observation physique tout au long de notre séjour au sein de la LONASE. Cet outil nous permettra de comprendre le déroulement des tâches et des processus concernés. Aussi, cet outil nous fera gagner beaucoup de temps car il facilitera nos contrôles de conformité et d'efficacité.

3.2.3-L'analyse documentaire

Outil indispensable à la compréhension des procédures, l'analyse documentaire consiste à consulter tous les documents entrant dans le champ de notre investigation. L'analyse documentaire nous permettra de mieux s'imprégner de l'environnement de travail au sein de la LONASE. Nous utiliserons le manuel de procédures de la gestion de la paie, l'organigramme, le logigramme, les fiches de suivi individuel.

3.2.4-Le questionnaire de Contrôle Interne

Le Questionnaire de Contrôle Interne est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. Pour les besoins de notre étude, ce questionnaire a été administré aux différents agents de la Direction des Ressources Humaines.

Afin de bien préparer un bon questionnaire (LEGRAIN, 2007 :31), il faut tenir compte des éléments suivants :

- ✚ la préparation de l'enquête : les personnes qui font partie de l'échantillon ne s'attendent pas à être interrogées ;
- ✚ la durée de l'enquête : la longueur du questionnaire doit être fonction de la patience moyenne des enquêtes et de la méthode de collecte de réponses retenue ;
- ✚ le risque de biais : une question biaisée est une question qui amène une réponse différente de ce que l'on cherche (il y a trois types de biais : utilisation de terme techniques, la mauvaise formulation et l'appel à des notions de prestiges).

3.2.5-La narration

Pour RENARD (2010 :354), il existe deux sortes de narration utilisées en matière d'audit interne : « la narration par l'audité (outil le plus élémentaire qui soit, mais qui n'est pas à négliger pour autant, est la plus riche et c'est elle qui apporte le plus d'enseignements) et la narration par l'auditeur (qui est la transcription narrative d'une narration orale est déjà une narration d'auditeur, n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances). La narration nous a permis tout au long de notre étude de recueillir des informations chez des agents qui n'appréciaient pas les autres méthodes telles que le Questionnaire de Contrôle Interne. Cet outil nous aussi aidera dans la prise de connaissance de l'entité.

3.2.6-Revue analytique

Cet outil présente à l'auditeur les informations nécessaires, afin de détecter les risques potentiels, qui pourraient avoir, un impact sur le résultat de l'entreprise et son évolution au sein de son environnement et son secteur d'activité. « La revue analytique, est donc un outil indispensable à toute mission d'audit, qui permet de donner les informations nécessaires sur l'état de santé financière de l'entreprise » (LEVALOIS, 2010).

3.2.7-Grille d'analyse des tâches

Le but de l'analyse des tâches selon le Wikipédia (2013) est de produire une liste des tâches et une description des tâches et de leurs interactions. L'objectif de cet outil est de déceler les agents occupant des fonctions incompatibles. Le fait d'occuper des fonctions incompatibles

augmentent la probabilité de survenance du risque et participe à l'établissement du triangle de la fraude (WELLS : 1997).

Conclusion

Les techniques et outils présentés dans le troisième chapitre montre notre volonté d'adopter une démarche scientifique afin d'analyser les risques opérationnels liés au processus de la gestion de la paie à la LONASE. Ces instruments d'analyse ont été choisis en tenant compte des spécificités du processus de paie et du thème traité.

Encore une fois, comme l'a dit MATTHEW B. Miles & al. (2003 :27), de plus « ces données sont le plus souvent collectées sur une période longue, elles ont une forte puissance explicative des processus, il est possible de dépasser les formules brèves du “quoi” et du “combien” pour s'investir dans les questions du “comment” et du “pourquoi” les choses surviennent de telle et telle façon, voire de réaliser une étude causale des événements qui surviennent dans un contexte spécifique ».

Conclusion de la première partie :

Dans un environnement des affaires en perpétuel évolution, la fonction paie occupe une place de plus en plus importante dans les organisations.

La propagation des concepts de comptabilité à base d'activité et de la notion d'approche processus ont emmené les différentes organisations à passer de l'approche fonctionnelle à l'approche processus. Toutes ces conditions viennent renforcer la légitimité du concept de maîtrise des risques en particulier opérationnels liés au processus afin de pallier aux difficultés rencontrées par les acteurs qui ont la charge de la paie. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités liés à cette gestion de paie. « Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés ; ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs » (AMF, 2010).

Dans la deuxième partie, nous aborderons les principaux risques opérationnels ainsi que les moyens permettant de les mesurer.

PARTIE II – CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA LONASE

Au capital d'un milliard quatre-vingt-dix millions de francs CFA (1.090.000.000), la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) est une société nationale créée par la loi 87-43 du 28 décembre 1987. Celle-ci lui concède le monopole de l'exploitation de toutes les formes de loteries, jeux de hasard, de pronostics et assimilés. Sa position de solidarité et d'assistance aux populations fait d'elle une entreprise au service du social. Son siège social est au 32, Boulevard de la République de Dakar. Dans la présentation de cette entité, nous aborderons successivement son historique, les missions qui lui sont assignées, sa nature juridique, ses activités ainsi que la structure organisationnelle qui lui permet de s'acquitter de ses missions.

4.1-Historique

Depuis sa création dans les années 60, la LONASE a connu plusieurs mutations, la Loterie Nationale Sénégalaise a été créée le 30 décembre 1966 sous la forme d'une société privée. Huit ans plus tard, elle se mue en société d'économie mixte dans laquelle l'État détient 80% du capital. La puissance publique ne tarde pas, en 1987, à assurer pleinement le monopole qu'elle était en droit d'exercer dans le domaine du jeu. La LONASE devient ainsi une société nationale créée par la loi 87- 43 du 28 décembre 1987 qui lui concède le monopole de l'exploitation de toutes les formes de loteries, jeux de hasard, de pronostics et assimilés.

4.2-Les Missions

La loi 87-43 du 28 décembre 1987 définit la mission de la LONASE en ces termes : la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) a pour objectif l'exploitation de toutes les formes de loteries, jeux de hasard, pronostics et assimilés. Soucieux d'organiser, de réguler et de moraliser l'environnement ludique Sénégalais, l'État a concédé un monopole pour exploitation de l'ensemble des activités liées à l'objet de la LONASE.

A cette mission formelle s'est greffé au fil du temps le concept de développement social de la nation. La LONASE avec ses bénéficiaires contribue de manière significative au développement dans le domaine social. Cette fonction fait de la LONASE une entreprise au service du social à cause de sa politique de solidarité et d'assistance à la population. La réalisation de cette ambition exige de sa part la recherche constante d'une meilleure satisfaction de la clientèle,

une rigueur sans cesse accrue des procédures de traitements et la garantie des opérations de jeux.

4.3-Statut juridique

Société privée à l'origine, la LONASE a connu plusieurs statuts dans son évolution :

- Société anonyme de 1966 à 1973;
- Société d'économie mixte de 1974 à 1977;
- Société de fait de 1977 à 1987;
- Société nationale de droit conformément à la loi N 87-43 du 28 décembre 1987.

Cette évolution au plan institutionnel qui traduit l'intérêt des pouvoirs publics, consacre ainsi la place privilégiée de la LONASE dans l'économie nationale. En effet, elle est considérée comme un puissant adjuvant aux ressources traditionnelles constituées essentiellement d'impôts et de taxes. Elle est gérée par un conseil d'administration composé de sept membres nommés par un décret présidentiel et d'un Directeur général.

4.4-Domains d'activité

Au niveau des activités, la LONASE est spécialisée dans l'organisation des jeux de pronostics notamment les paris sportifs, le Pari Mutuel Urbain (PMU) et les jeux instantanés (le Bii ak Bii, le Bingo et Africa Million). Elle a donc pour activité principale : l'émission, l'exploitation et la commercialisation des jeux hasards et de pronostics sur l'ensemble du territoire national Sénégalais.

4.5-Ressources

Dans l'optique de mener à bien les missions qui lui sont assignées, il est mis à la disposition de la LONASE un certain nombre de ressources. Il s'agit notamment des ressources humaines, des ressources matérielles et des ressources financières :

- Les ressources matérielles

La LONASE dispose d'un patrimoine mobilier et immobilier qui est mis à la disposition de l'ensemble de ses directions et agences.

Ce patrimoine comprend entre autres, des biens meubles et immeubles, des véhicules de service, du matériel informatique.

➤ Les ressources financières

Dans le cadre de son fonctionnement, la LONASE dispose d'un capital mais aussi, bénéficie des subventions que l'État lui accorde. Outre ces ressources de financement, elle obtient aussi des emprunts à court et longs termes que lui accordent les banques.

➤ Les ressources humaines

La LONASE s'est dotée d'un potentiel humain assez important qui œuvre au fonctionnement harmonieux de l'entreprise. L'effectif du personnel s'élève à 532 agents au 31 Août 2013. La répartition du personnel est la suivante :

Tableau 10: Répartition du personnel de la LONASE

Critères	Attributs	Répartition	
Genre	Hommes	321	
	Femmes	211	
Catégorie d'emploi	Cadres	Hommes	96
		Femmes	41
	Non cadres	Hommes	222
		Femmes	167

Source : DRH LONASE (2 013)

4.6-La structure organisationnelle

Le système d'organisation de la LONASE est composé d'un conseil d'administration, d'une direction générale et de sept autres directions. Elle est aussi représentée dans l'intérieur du pays par des structures sous la dénomination d'Agence. Ainsi organisée, chacune de ses composantes, y compris le personnel rattaché, occupe une place importante dans le développement de celle-ci d'où l'intérêt octroyé de leur étude approfondie.

➤ **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est un comité de gestion indépendante de la société. Il est chargé de veiller à la bonne marche de celle-ci. Il statue sur toutes les grandes décisions de l'administration, sur les programmes pluriannuels d'actions et d'investissements.

Il statue également sur le budget et compte prévisionnel, les acquisitions aliénations de patrimoines, les prises de participations financières, les comptes de fin d'exercice (bilan, rapport, analyse).

Le Conseil définit le règlement intérieur, les projets de règlements et d'accords collectifs d'établissements par le biais du directeur général. C'est au conseil de fixer les objectifs de la société, il représente la société auprès de l'état. Il est informé des directives présidentielles issues des rapports des corps de contrôles sur la gestion de l'entreprise.

Au niveau de la direction générale est dirigée par le directeur général, assisté par le secrétaire général, les contrôleurs et les conseillers.

➤ **Le Directeur Général**

Le Directeur Général assure la gestion de la société, il veille à l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration et les autorités de tutelle. Il assiste avec voix consultative aux réunions des organes délibérants et représente la société en justice. Dans sa mission, le directeur général a accès à tous les documents comptables et veille à l'exécution du budget tant en recettes qu'en dépenses. Il prépare et soumet le projet de budget au conseil d'administration, et leur présente annuellement les états financiers commentés et leur soumet un rapport qui trace :

- l'évolution des effectifs et la masse salariale ;
- les contentieux en cours ;
- le plan de formation et de carrière des agents, le programme de recouvrement ;
- la liste et le montant de primes et avantages de toute nature accordés en cours d'année au personnel y compris lui-même.

Le Secrétaire Général

Le Secrétaire Général assiste le DG dans ses fonctions. En cas d'absence de celui-ci, c'est lui qui assure la suppléance. Il a pour attribution de mener toutes les missions confiées par le directeur. Le SG supervise et contrôle, sous l'autorité du DG, l'ensemble des directions, services de la société.

➤ **Le Contrôleur de Gestion**

Il est en charge de l'élaboration, de l'exécution et du suivi du budget de la société. Le contrôleur de gestion soumet son travail au directeur général. Il n'est pas le seul assistant car il y a également les conseillers.

➤ **Les Conseillers**

Les Conseillers ont pour rôle d'assister le directeur général dans sa mission. Chaque conseiller reçoit du directeur général des ordres de mission. Après la direction générale, viennent les autres directions et les agences. Les autres directions sont au nombre de huit (08) et occupe chacune une fonction importante au sein de la LONASE.

➤ **La Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement**

La DAGE est chargée de la logistique et des approvisionnements de la LONASE. Elle assure sa mission par le biais de deux départements que sont :

- le département des achats et des approvisionnements qui s'occupe entre autres de la centralisation des besoins d'achats, la gestion des appels d'offres et la réception des biens acquis ;
- le département de l'administration générale qui gère le parc automobile et veille à la bonne exécution des contrats d'entretien, d'assurance et de bail.

➤ **La Direction des Ressources Humaines**

Elle est chargée de la gestion du personnel permanent et à temps partiel et participe à la définition des orientations relatives à la gestion stratégique des ressources humaines. Elle est consultée par le Directeur Général sur l'évolution des structures et sur le choix des agents

éligibles aux postes à pourvoir. Elle est également chargée de la définition et de la mise en œuvre de la politique sanitaire sociale.

➤ **La Direction du Marketing et de la Communication**

La Direction du Marketing et de Communication est chargée essentiellement de mener toutes les études nécessaires au lancement et à la promotion des produits, la recherche et le développement de produits, l'élaboration de plans d'actions et de communication.

➤ **La Direction des Systèmes d'Information et d'Exploitation**

La Direction des Systèmes d'Information et de l'exploitation a pour mission d'assurer l'exploitation des jeux à travers un système automatisé, d'accompagner la LONASE dans sa stratégie de modernisation.

➤ **La Direction Commerciale**

La Direction Commerciale a pour mission la gestion de la vente et de la distribution des différents produits de la LONASE. Elle se charge également de la procédure d'agrément destinée à l'exploitation des jeux SMS et concours téléphoniques.

➤ **Le Centre Médico-Social**

Le Centre Médico-Social a pour mission la gestion du volet sanitaire et social de la LONASE. Dans ce cadre il a pour objectif de permettre aux agents d'atteindre le plus haut degré de bien-être physique et mental d'une part et d'autre part d'améliorer la qualité de vie de travail.

➤ **La Direction Financière et Comptable**

La Direction Financière et Comptable est responsable de l'enregistrement exact et exhaustif de toutes les transactions comptables et financières de la LONASE. Elle a pour mission de produire des états financiers suivant la périodicité retenue, de participer à la confession et la mise en œuvre de la politique financière et enfin d'organiser la gestion de trésorerie.

➤ **La Direction de l'Audit Interne et de la Qualité**

La Direction de l'Audit Interne et de la Qualité a en charge d'assister le management et de l'aider à exercer efficacement ses missions en lui apportant des analyses, des appréciations, des recommandations de nature à lui permettre une meilleure maîtrise de ses activités. Elle a pour principale mission de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne de la LONASE. La DAIQ est subdivisée en trois départements à savoir :

- -département qualité ;
- -département inspection des jeux ;
- -département audit interne.

➤ **Les Agences**

Les agences sont des unités multifonctionnelles qui relèvent hiérarchiquement de la Direction du Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication et fonctionnement de chacune de directions. Le chef d'Agence est responsable de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion de l'Agence. A ce titre, il représente la Direction Commerciale au plan local, il définit et évalue l'ensemble des activités de l'agence, il gère et administre l'ensemble du personnel de l'agence ; il gère la force de vente et le réseau commercial ; il exécute au plan local la politique commerciale définie par la direction, il assure la gestion financière de l'agence. La LONASE dispose de quatorze (14) agences, de six (06) bureaux, de neuf (09) bureaux PLR et de sept (07) points de collecte sur l'ensemble du territoire national.

Tableau 11: Répartition des agences et bureaux sur le territoire

14 Agences	06 Bureaux	08 Bureaux PLR	7 Points de Collectes
Plateau Medina Grand-Dakar Parcelles-assinies Pikine Rufisque Thies Mbour Kaolack Diourbel Tamba Zinguinchor Louga Saint-Louis	Guédiawaye Kolda Fatick Mbacké Richar-Toll Matam	Plateau Grand – Dakar Mbour Medina 1 Parcelles Pikine Rufisque Thies	Bakel Bambey Dahra Kaffrine Ndoum Ourosogui Velingara

Source : DMC LONASE (2 014)

Conclusion :

Concernant à cette chapitre, nous a permis d'avoir connaissance de l'entreprise dans laquelle ce concentré notre étude à travers de la mission, structure organisationnelle et les moyennes mis en place pour l'atteindre leur objectives.

CHAPITRE 5: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE LA GESTION DE PAIE DE LA LONASE

L'analyse documentaire, la narration, les observations et les entretiens avec les agents et les responsables de tous les services concernés nous a permis de suivre et de comprendre comment les activités ou les tâches sont effectuées dans les processus (saisir les données relatives aux éléments de la paie, les contrôles et approuvés les informations saisies). Ce processus de rémunération est constitué par les étapes suivantes : objet, domaine d'application, responsabilité, mots clés (CSS, IR, TRIMF, CFCE, RG, RCC, FNR), élément d'entrée, élément de sortie, logigramme, description (saisie et mise à jour élément de salaire, traitement de la paie, contrôle avant édition, édition des bulletins et des états de virement, sauvegarde avant clôture, clôture mensuelle de la paie, édition des déclarations mensuelles, annuelle de la paie, édition des déclarations annuelles, pilotage et objectif, indicateurs de surveillances et de pilotage).

5.1-Objet & Domaine d'application

Ce processus a pour objet de décrire toutes les activités liées à la prise en charge du paiement des salaires. Il prend en charge le paiement de salaires et accessoires ainsi que les activités connexes.

5.2-Etapes du processus de gestion de la paie

Pendant 15 ans la LONASE utilisait le logiciel dénommé PAIE DEVELOPPER EN INTERNE jusqu'à fin février 2015. Ce logiciel a été créé par le responsable informatique. Il présentait beaucoup d'insuffisances telles que : des erreurs de conception, une lourdeur d'exécution, un manque de contrôle et un manque de confidentialité.

Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des acteurs concernant la gestion de paie dans leurs tâches ou activité, la Direction a décidé d'acheter un nouveau logiciel appelé SAGE PAIE mis en place et en fonctionnement depuis début mars 2015.

La préparation de la paie commence par le paramétrage du logiciel SAGE PAIE. Le paramétrage est effectué par l'informaticien en fonction des exigences du responsable du service de la Gestion de la paie. Le traitement de la paie est constitué des tâches suivantes : la

création de salarié, saisie des éléments par rubriques, l'impression du livres de paie, l'impression des bulletins de paie, la vérification, le contrôle et la validation du livre de paie.

Afin de mieux comprendre le processus de la paie, nous avons identifié les différentes étapes qui composent ce processus.

5.2.1-Mise à jour des dossiers individuels

Elle prend en compte la saisie de tous les actes administratifs contribuant au paiement des nouveaux salaires et à la mise à jour des éléments de salaire (bulletin de paie, salaire de base, salaire brut, salaire net et les retenues obligatoires) qui ont évolué pour les agents en activité. Un agent du Service des Ressources Humaines est chargé de veiller à la mise à jour quotidienne du fichier salaire. Cette mise à jour est contenue dans un fichier électronique enregistré dans l'ordinateur. Aussi, une copie des modifications est établie et imprimée pour être sauvegardée dans le dossier de l'employé.

Pour les nouveaux employés, un agent du service Ressources Humaines crée des dossiers individuels contenant les éléments suivants : le contrat de travail, le salaire de base, la situation familiale, la catégorie socioprofessionnelle ainsi que tous les autres informations relatives aux nouveaux employés. Cette mise à jour est validée par le Responsable des Ressources Humaines. Par la suite, une copie des dossiers des nouveaux employés est transmise au Service de la gestion de la paie afin d'intégrer les nouveaux employés dans le logiciel SAGE PAIE. Pour la création de salarié dans le processus, il faut d'abord un bon paramétrage du logiciel SAGE PAIE.

L'agent opérationnel en charge de la gestion de la paie commence par la création du salarié dans le fichier. Il effectue la saisie de tous les éléments de la paie par rubrique, la génération des prêts (engagements), la limitation des quotes-parts maladie à quatre lignes mensuelles par agent, la prise en compte des engagements pour les prélèvements à doubler et à tripler selon le cas surtout des congés assez longs. Le chef du service de la gestion de la paie valide les créations de son agent.

5.2.2-Détermination et préparation des éléments de la paie

Dans le processus de traitement de la paie, il y a des règles de gestion à suivre comme : l'état de la liste des agents embauchés, les avantages sociaux et les primes autorisés au personnel, les retenues obligatoires à effectuer sur les salaires. Les rubriques de tous les employés présents sur le fichier de paie du mois échu sont activées par un agent du service de la Gestion de la paie. Le responsable du service Gestion de paie contrôle les travaux de son agent.

5.2.3-Calcul de la paie

Le calcul de la paie est intimement lié à la détermination du salaire brut, au nombre d'heure de travail, aux avantages en nature ainsi qu'aux différentes charges patronales et sociales.

- Le salaire brut

Le salaire brut est fixé préalablement en fonction de la catégorie professionnelle de l'employé au niveau de la LONASE. Le salaire brut est implémenté dans le logiciel SAGE PAIE de façon à être utilisé en fin de mois.

- Le nombre d'heure de travail

Chaque agent doit travailler durant 08 heures par jour avec une pause d'une heure à partir de 13 heures. Toutefois, il n'existe pas de fichier de suivi des présences. Aussi, les heures supplémentaires sont forfaitaires. Elles ne concernent pas les cadres supérieurs. Ce forfait est fonction de la catégorie. Nous vous présenterons quelques éléments ayant une incidence sur le calcul du salaire.

- Les différentes primes et avantages en nature

Pour un souci de transparence, la LONASE a opté pour une affectation des avantages en fonction de la catégorie. En effet, les avantages découlent du contrat de travail et des éventuelles promotions. Les avantages sont intégrés dans le logiciel SAGE PAIE.

- Les sommes soumises aux charges salariales et fiscales

Ces charges ont pour objectif de participer à l'effort citoyen. Elles font l'effet de retenue à la source. Elle se compose des CDRS et des CSG.

➤ Les charges patronales

En optant pour le logiciel SAGE PAIE, les charges patronales à la LONASE sont déterminées automatiquement dès activation des rubriques des employés par un agent du service de la Gestion de la paie.

➤ Les congés payés

Concernant les congés payés, la LONASE s'aligne sur les exigences édictées par le Code du Travail du Sénégal et la Convention Collective. Aussi, les congés payés sont provisionnés automatiquement.

5.2.4-Approbation du document de la paie

Dans le souci de réduire autant que possible les risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie, un contrôle est effectué avant la validation de chacune des étapes.

➤ Contrôle avant impression

Il prend en compte le contrôle de cohérence après préparation, la vérification du respect de la quotité des agents et éventuellement la reprise du bulletin. Il est effectué par le chef de service de gestion de la paie.

➤ Edition des bulletins et des états de virement

Ce traitement permet la production des bulletins de salaire et l'édition des états de virement après contrôle de la comptabilité suite à la signature des bulletins par le DRH. Les virements électroniques sont envoyés par mail après signature effective des états et ordres par le DG.

➤ Sauvegarde avant clôture

Avant chaque clôture, le chef du service des Ressources Humaines a l'obligation de sauvegarder la paie sur un disque dur externe sur des serveurs pour les besoins d'archivage et de restauration.

5.2.5-Comptabilisation du salaire

Concernant cette partie, le Service de gestion de la paie transmet à la Direction Financière et Comptable toutes les justificatifs physiques de la paie de chaque mois (bulletin de paie, lettre de congé, lettre de reprise du congé, agent malade, lettre de maternité, les heures supplémentaires forfaitaires). Le service comptabilité procède à la vérification du journal de contrôle afin d'effectuer un contrôle individuel de chaque agent selon le numéro de code de chaque rubrique. Les différentes rubriques sont : la catégorie, l'échelon, le matricule, la lettre de prêts, la déduction de la déclaration sociale et fiscale avant le déversement. Après le contrôle si tout est conforme, les données envoyées par le service de la gestion de paie sont exportées sur le logiciel SAGE-SAARI compta ligne 1000 par la Direction Comptable et Financière.

Un agent comptable est chargé et validées pour le déversement. Le processus de la comptabilisation des salaires est validé par le chef de service de la comptabilité puis par le Directeur du service comptable et Financier. Un dernier contrôle est effectué par le Directeur Général qui appose sa signature pour approbation. Un agent du service comptabilité enregistre les charges liées aux déclarations sociales et fiscales (CSS et IPRES) après l'indication par une lettre émise par le DRH au Services Comptable et Financier pour le contrôle du montant.

Après le contrôle, si nous constatons une non-conformité avant le déversement soit nous rejetons le fichier électronique envoyé avec leurs justificatifs ou nous allons classifier et signaler le problème immédiatement pour la correction. Les codes des rubriques saisis dans SAGE PAIE sont rapprochés avec les différents comptes du SYSCOHOADA afin de générer automatiquement les écritures comptables dans le logiciel SAGE-SAARI COMPTA LIGNE 1000. Vous trouverez ci-dessous le schéma type de comptabilisation de salaire ainsi que des différentes charges y afférent.

Tableau 12 : Enregistrement des écritures

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
64		Impôts et taxes
66		Charges des personnels
	421	Avance et comptes sur salaires
	422	Personnels rémunérations dues
	43	Organisme sociaux
	44	État et collectivités publiques

Source : nous-même

Après tous les traitements nous allons procéder à l'archivage de dossier complet de la paie par fichier électronique.

5.2.6-Paiement des salaires

Après validation par le Directeur Général de la masse salariale, l'ordre est donné au Service de la Gestion de Finance pour le règlement des différents salaires. Trois modes de paiement sont possibles à la LONASE :

- Paiement par chèque;
 - Paiement par virement bancaire;
 - Paiement en espèce.
- Edition des déclarations mensuelles

Cette fonction est l'apanage du chef de service de la gestion de la paie. Ce traitement permet l'édition des états suivants :

- ✚ état des cessions volontaires de salaire (coopération d'habitat, saisie arrêt, cotisations des amicales, etc.) ;
- ✚ état de déclaration mensuelle des cotisations à la caisse de la sécurité sociale;
- ✚ état de déclaration mensuelle des cotisations de VRS ;
- ✚ état de déclaration mensuelle des cotisations à l'IPRÉS;
- ✚ état de déclaration mensuelle des cotisations au FNR pour les fonctionnaires détaché;
- ✚ état de déclaration trimestrielle IRVM pour les administrateurs;
- ✚ état de centralisation des écritures comptables.

- Clôture mensuelle de la paie

Elle prend en compte la mise à jour des prêts, la réinitialisation des éléments variables et l'alimentation des cumuls. La clôture est effectuée une semaine après les paiements. Cette tâche est dédiée au chef de service des ressources humaines.

- Clôture annuelle de la paie

En plus de la mise à jour des prêts et de la réinitialisation des éléments variables, elle prend en compte la régularisation annuelle des impôts et la réinitialisation des cumuls annuels. Cette

fonction est assurée par le chef du service des ressources humaines après validation de son supérieur hiérarchique.

➤ Edition des déclarations annuelles

Cette fonction est assurée par le chef du service de la gestion de la paie. Ce traitement permet l'édition des états suivants :

- ✚ état de déclaration annuelle des cotisations à l'IPRES;
- ✚ état de déclaration annuelle des impôts.

5.2.7-Objectifs et indicateurs de surveillance et de pilotage

La Direction des Ressources Humaines a mis en place des indicateurs de performance et de qualité. La mise en place de ces indicateurs aidera à suivre le travail des différents acteurs dans l'optique de l'atteinte des objectifs fixés par ledit département.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de mieux appréhender l'organisation générale de la LONASE et de son Département de Ressources Humaines. Cette prise de connaissance nous a aidés à mieux cerner le système de Contrôle Interne élaboré par le Département des Ressources Humaines afin de formaliser ses méthodes de travail et de couvrir la plupart des risques notamment opérationnels. Il faut noter que le Contrôle Interne du département des Ressources humaines de la LONASE est matérialisé par l'existence d'un manuel de procédures.

Néanmoins, force est de reconnaître que l'analyse des dispositifs de contrôle interne du département de ressources humaines nous a permis de déceler des insuffisances pouvant entraîner ou accentuer la survenance de risques opérationnels. Tout au long du chapitre suivant, nous vous présenterons plus en détail les risques opérationnels découlant des gaps entre les bonnes pratiques et les pratiques existantes. Par la suite, nous vous proposerons des recommandations susceptibles de palier aux dysfonctionnements constatés.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIÉS AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE

L'objectif dans ce chapitre est de faire une analyse d'identification et d'évaluation des risques opérationnels associés au processus de la gestion de paie à la LONASE. La concentration dans le modèle d'analyse comme référentiel nous a permis de collecter d'importantes données pour le développement de notre étude. Après l'analyse, nous proposerons des recommandations afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience dans la gestion de la paie de la LONASE.

6.1-Identification des risques opérationnels associés au processus de la paie

Dans cette étape, nous allons identifier les principaux risques opérationnels constatés dans le processus de rémunération au moment de la gestion de la paie depuis la première phase préparatoire de la paie jusqu'à la fin de gestion de la paie.

6.1.1-Identification des risques opérationnels liés au processus dans la saisie et la mise à jour des éléments de la paie

Dans cette phase, les risques opérationnels liés au processus de la saisie et la mise à jour des éléments de la paie constituent les incidents qui peuvent entraver à la réussite des objectifs dans la gestion de la paie à la LONASE.

Cette partie nous permettra de déterminer les tâches, les risques opérationnels y afférents, l'impact opérationnel ainsi que les dispositifs de maîtrise de risques mise en place de la LONASE. Dans le tableau suivant nous allons récapituler de façon synthétique les risques opérationnels liés aux actes administratifs.

Tableau 13 : Risques opérationnels liés aux actes administratifs

Taches	Risques opérationnels	Conséquences	Recommandations
Création d'un nouveau salarié dans le logiciel de la paie.	1. Erreur de saisie sur les données d'identification du salarié au niveau du secrétariat.	Manque de temps pour mieux faire un contrôle a priori et a posteriori sur le travail avant de remonter à la signature pour les responsables.	Bien partager les taches de chaque agent.
	2. Erreur sur le montant à payer.	Pertes de ressources et de temps pour reprendre l'opération.	Automatiser les montants à valider.

Source : nous-même

Dans l'étape suivante, nous identifierons les risques opérationnels informatiques liés à la gestion de la paie afin de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques dans une perspective d'amélioration.

6.1.2-Identification des risques opérationnels liés au traitement de la paie

Dans cette phase, nous allons identifier quels sont les risques opérationnels découlant de l'insuffisance dans le processus de traitement de la paie au niveau des erreurs humaines et les pannes techniques qui causent l'empêchement de la réussite de la paie au salarié en temps réel.

Tableau 14 : Risques opérationnels informatiques liés à la gestion de la paie

Tâches	Risques opérationnels	Conséquences	Recommandations
Programmation de logiciel	3. Erreur de paramétrage du logiciel.	Les informations de données sur le salarié sort erroné.	Mis en place d'une politique de formation et communication des acteurs impliquent.
	4. Panne informatique.	Retard pour la préparation de la paie.	Maintenance du logiciel et les réseaux informatiques.

Sécurité informatique	5. Interruption intempestive d'électricité.	Destruction de la base de données et il falloir restaurer ou reprend le travail faire avant.	Acquisition d'un générateur puissant et d'onduleurs.
	6. Mauvais suivi des présences	Pertes des ressources financières.	Mise ne place de badges électromagnétiques.

Source : nous-même

Tableau 15 : Risques opérationnels liés à la préparation de la paie

Taches	Risques opérationnels	Conséquences	Recommandations
Préparation et traitement des éléments	7. Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	Redressement fiscal.	Mise en œuvre de contrôle et de conformité automatisée.
	8. Retard de paiement.	-Traitement de tous les actes administratifs arrivé après 15 jours. -Mauvaise gestion de la paie. -Désagrément du salarié.	Mise en place d'une procédure ou tous les actes administratifs arrivés après 15 jours sont reporté au mois suivants. Création d'une procédure pour la facilitation de transmission des actes administratifs en temps réel.
	9. Cumul de fonctions incompatibles	Détournements.	Séparer les fonctions incompatibles.

Source : nous-même

Le processus d'octroi des prêts aux employés au niveau de la LONASE, entraine un certain nombre des risques, donc nous allons résumer dans le tableau suivant. Ce tableau nous permettra d'établir l'impact opérationnel et les dispositifs de maîtrise de risques.

Tableau 16 : Risques opérationnels liés à la génération de prêts

Tâches	Risques opérationnels	Conséquences	Recommandations
Génération de prêts	10. Mauvaise gestion des prêts	Détournements de fonds.	Traiter les prêts dans SAGE PAIE.
	11. Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	Litiges entre les employés et la direction de la gestion de paie.	Automatiser la gestion des matricules des salariés.

Source : nous-même

Tout comme les tableaux précédents, nous allons évoquer l'impact et les risques opérationnels liés au lancement de calcul de la paie.

Tableau 17 : Risques opérationnels liés au lancement de calcul de la paie

Taches	Risques opérationnels	Conséquences	Recommandations
Calcul de la paie	12. Erreur dans le calcul de la paie.	-mauvais paramétrage du logiciel. -Fichier de déversement à la comptabilité est erroné.	Vérification et contrôle de pièces justificatifs présenté par service de la gestion de la paie.
	13. Non prise en compte des avancements.	Grève.	Automatiser les avancements des salariés.

Source : nous-même

Par apport aux risques opérationnels liés à la comptabilisation, nous allons identifier quelles sont les impacts et les dispositifs mise en place pour la maîtrise de risques, afin de pouvoir constater la efficacité et la efficience dans la comptabilisation de la paie.

Tableau 18 : Risques opérationnels liés à la comptabilisation de la paie

Tâches	Risques opérationnels	Conséquences	Recommandations
Enregistrement des salaires individuel	14. Omission d'enregistrement. 15. Mauvaise imputation. 16. Lourdeur dans l'exécution.	Pertes des ressources financières.	Contrôle du compte automatique par le logiciel et correspondant informatique.
Vérification de la comptabilisation	17. erreur de comptabilisation.	Redressement judiciaire.	Vérification par le supérieur hiérarchie de la comptabilité avec toutes les pièces justificatives concernant a la paie de chaque mois.

Source : nous-même

Dans le processus de l'édition de la déclaration mensuelle/annuelles, nous allons évoquer les risques et les impacts opérationnels dans la gestion de déduction de cotisation sociales et fiscal sur le salarié.

Tableau 19 : Risques opérationnels liés à l'édition de la déclaration mensuelle/annuelles

Tâches	Risques opérationnels	Conséquences	Recommandations
Edition des déclarations mensuelles/annuelles	18. Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	Redressement fiscal si l'exercice est déjà clôturé c'est une perte ou gains pour le salarié.	Mise en place de contrôle pour surveiller le fichier sur les retenues effectué sur l'employé.
	19. Erreur sur le prélèvement d'impôts 20. Erreur sur la composition ou l'association des éléments de calcul de taux.	Redressement fiscal.	Contrôle et mise en place de ressources nécessaire sur la gestion de remboursement du différence et excédent d'impôt au salarié implique.

Source : nous-même

6.1.3-Évaluation des risques opérationnels associés au processus de rémunération de la gestion de la paie

L'évaluation des risques commence par la prise de connaissance des dispositifs de contrôle interne du service Ressources Humaines. Notre test d'existence consistera à administrer un questionnaire de contrôle interne et à renseigner notre grille de tâches. Quant à nos tests de fonctionnement, ils consisteront à vérifier l'application des mesures de contrôles servant à protéger l'organisation contre les risques énumérés plus haut.

Cette prise de connaissance nous a permis de dégager les forces et faiblesses du dispositif de contrôle. Il faut noter que la probabilité de survenance des risques et leur impact découlent de la capacité de l'organisation à mettre en place des contrôles et procédures permettant de couvrir tous les risques. Aussi, la probabilité est inversement proportionnelle à la qualité du contrôle interne.

Concernant le processus paie, compte tenu du manque d'informations chiffrées, c'est la méthode qualitative qui a été retenue pour mesurer pour chacun des risques la probabilité de survenance et l'impact.

6.2-Évaluation du Contrôle Interne

Le Questionnaire de Contrôle Interne et la grille de séparation nous ont permis de mieux comprendre le Département des Ressources Humaines. En nous basant sur nos tests d'existence et de permanence et sur les entretiens réalisés avec certains auditeurs nous avons pu faire une évaluation du Contrôle Interne contenue dans le tableau ci-dessus. Cette évaluation est faite sur la base d'une échelle de niveau de maîtrise des tâches opérationnelles allant de :

- 1 pas du tout maîtrisées;
- 2 peu maîtrisées;
- 3 maîtrisées;
- 4 maîtrises optimales.

Ces niveaux de maîtrise ont été proposés en brainstorming avec le personnel en fonction des actions et dispositifs de maîtrise en place.

Tableau 20 : Évaluation du Contrôle Interne

Codification	Risque opérationnel	Contrôle Interne
R1	Erreur de saisie sur les données.	2
R2	Erreur sur le montant à payer.	2
R3	Erreur de paramétrage du logiciel.	1
R4	Panne informatique.	2
R5	Interruption intempestive d'électricité	1
R6	Mauvais suivi des présences	1
R7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	2
R8	Retard de paiement.	2
R9	Cumul de fonction	3
R10	Mauvaise gestion des prêts	2
R11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	2
R12	Erreur dans le calcul de la paie.	2
R13	Non prise en compte des avances	1
R14	Omission d'enregistrement	2
R15	Mauvaise imputation.	2
R16	Lourdeur dans l'exécution	2
R17	Erreur de comptabilisation.	2
R18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	3
R19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	3
R20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	2

Sources nous-même.

6.3-Évaluation de la probabilité d'apparition des risques identifiés

Au niveau de l'évaluation de la probabilité d'apparition des risques identifiés nous avons concentré notre attention sur la méthode qualitative, cela fait à partie d'échelle de cotation suivant :

Tableau 21: Échelle de cotation de la probabilité d'apparition du risque

Niveau	probabilité	Description
5	Très fort	Le risque se matérialise chaque jour à travers de la réalisation des opérations de Ressource Humaines.
4	Fort	Le risque se matérialise quelques fois dans la semaine au cours de la réalisation des opérations de Ressource Humaines.
3	Moyen	Le risque se matérialise quelques fois dans le mois au cours de la réalisation des opérations de Ressource Humaines.
2	Faible	Le risque se matérialise quelques fois chaque trimestre au cours de la réalisation des opérations de Ressource Humaines.
1	Très Faible	Le risque se matérialise quelques fois chaque semestre au cours de la réalisation des opérations de Ressource Humaines.

Sources : nous-même.

Il convient de noter que la probabilité de survenance est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de Contrôle Interne. Un brainstorming nous a permis d'obtenir les fréquences de survenance des événements risques dans l'activité de la gestion de paie de la LONASE. (cf. l'annexe n° 7 page 96).

Tableau 22 : Évaluation de la probabilité des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Ordre	codification	Risque opérationnel	Probabilité de survenance
1	R1	Erreur de saisie sur les données.	3
2	R2	Erreur sur le montant à payer.	3
3	R3	Erreur de paramétrage du logiciel.	3
4	R4	Panne informatique.	3
5	R5	Interruption intempestive d'électricité	2
6	R6	Mauvais suivi des présences	5
7	R7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	1
8	R8	Retard de paiement.	3
9	R9	Cumul de fonction	3
10	R10	Mauvaise gestion des prêts	3
11	R11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	3
12	R12	Erreur dans le calcul de la paie.	4
13	R13	Non prise en compte des avancements	2

14	R14	Omission d'enregistrement	3
15	R15	Mauvaise imputation.	3
16	R16	Lourdeur dans l'exécution	3
17	R17	Erreur de comptabilisation.	2
18	R18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	3
19	R19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	3
20	R20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	3

Sources : nous-même.

6.4-Évaluation de l'impact des risques identifiés

Sur l'évaluation de l'impact des risques identifiés, nous allons aussi utiliser la méthode qualitative, la notation de l'impact du risque ce fait sur le processus de gestion de la paie à partir de l'échelle suivante :

Tableau 23 : Échelle de mesure de la gravité des risques

Niveau	Gravité	Description
5	Catastrophique	Attente de l'image et de la réputation de la LONASE.
4	Importante	Litige entre la LONASE et un employé allant jusqu'à aux instances judiciaire, une perte financière supérieure à 10 000 000 sans porter atteinte à l'image.
3	Majeur	Litige avec un employé résolu par l'inspecteur du travail, une perte financière inférieure à 10 000 000
2	Significative	Pertes financières liés à la gestion opérationnelle de la paie inférieure à 5 000 000.
1	Non significatif	Pertes financières liés à la gestion opérationnelle de la paie inférieure à 1 000 000.

Sources : nous-même.

Le tableau ci-dessous montre le résultat de l'évaluation fait à partir de brainstorming, qui nous a permis d'obtenir les conséquences des événements risqués dans l'activité de la gestion de paie de la LONASE. (cf. l'annexe n° 8 page 98).

Tableau 24 : Évaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Ordre	Codification	Risque opérationnel	Impact
1	R1	Erreur de saisie sur les données.	2
2	R2	Erreur sur le montant à payer.	3
3	R3	Erreur de paramétrage du logiciel.	4
4	R4	Panne informatique.	2
5	R5	Interruption intempestive d'électricité	3
6	R6	Mauvais suivi des présences	3
7	R7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	2
8	R8	Retard de paiement.	1
9	R9	Cumul de fonction	2
10	R10	Mauvaise gestion des prêts	1
11	R11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	1
12	R12	Erreur dans le calcul de la paie.	3
13	R13	Non prise en compte des avancements	3
14	R14	Omission d'enregistrement	1
15	R15	Mauvaise imputation.	1
16	R16	Lourdeur dans l'exécution	1
17	R17	Erreur de comptabilisation.	1
18	R18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	4
19	R19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	4
20	R20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	4

Sources : nous-même.

6.5-Évaluation de la criticité des risques identifiés

Dans cette partie nous allons évaluer la gravité des risques identifiés à partir de la probabilité de survenance et d'impact.

$$CRITICITE = PROBABILITE \times IMPACT$$

Tableau 25 : Évaluation de la criticité des risques opérationnels liés au processus de la paie

ordre	Codification	Risque opérationnel	Probabilité de survenance	Impact	Criticité
1	R1	Erreur de saisie sur les données.	3	2	6
2	R2	Erreur sur le montant à payer.	3	3	9
3	R3	Erreur de paramétrage du logiciel.	3	4	12
4	R4	Panne informatique.	3	2	6
5	R5	Interruption intempestive d'électricité	2	3	6
6	R6	Mauvais suivi des présences	5	3	15
7	R7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	1	2	2
8	R8	Retard de paiement.	3	1	3
9	R9	Cumul de fonction	3	2	6
10	R10	Mauvaise gestion des prêts	3	1	3
11	R11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	3	1	3
12	R12	Erreur dans le calcul de la paie.	4	3	12
13	R13	Non prise en compte des avances	2	3	6
14	R14	Omission d'enregistrement	3	1	3
15	R15	Mauvaise imputation.	3	1	3
16	R16	Lourdeur dans l'exécution	3	1	3
17	R17	Erreur de comptabilisation.	2	1	2
18	R18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	3	4	12
19	R19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	3	4	12
20	R20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	3	4	12

Sources nous-même

6.6-Hiérarchisation des risques

Cette étape consiste à classer les risques, des plus significatifs aux moins significatifs. Le critère le plus significatif sera donc la criticité. Par la suite, nous tiendrons compte de l'impact puis de la probabilité de survenance. Il ressort de cette analyse le tableau présenté ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 26 : Hiérarchisation des risques opérationnels liés au processus de paie

ordre	Codification	Risque opérationnel	Probabilité de survenance	Impact	Criticité
6	R6	Mauvais suivi des présences	5	3	15
3	R3	Erreur de paramétrage du logiciel.	3	4	12
12	R12	Erreur dans le calcul de la paie.	4	3	12
18	R18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	3	4	12
19	R19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	3	4	12
20	R20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	3	4	12
2	R2	Erreur sur le montant à payer.	3	3	9
1	R1	Erreur de saisie sur les données.	3	2	6
4	R4	Panne informatique.	3	2	6
5	R5	Interruption intempestive d'électricité	2	3	6
9	R9	Cumul de fonction	3	2	6
13	R13	Non prise en compte des avances	2	3	6
8	R8	Retard de paiement.	3	1	3
10	R10	Mauvaise gestion des prêts	3	1	3
11	R11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	3	1	3
14	R14	Omission d'enregistrement	3	1	3
15	R15	Mauvaise imputation.	3	1	3
16	R16	Lourdeur dans l'exécution	3	1	3
7	R7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	1	2	2
17	R17	Erreur de comptabilisation.	2	1	2

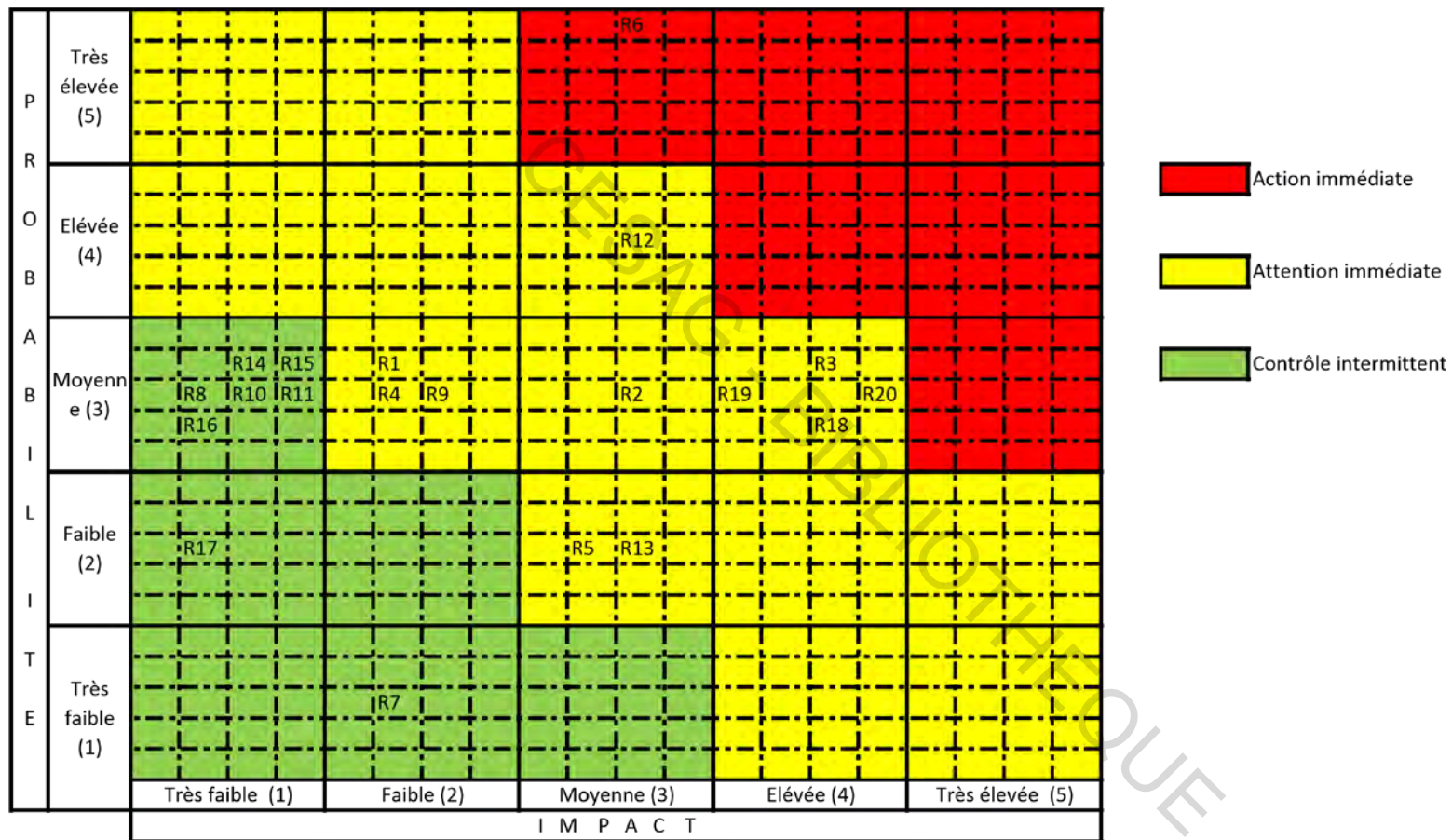
Sources : nous-même

6.7-Analyse des risques évalués

Il ressort de l'analyse des risques opérationnels qu'il est urgent d'intervenir concernant certains risques afin de protéger la LONASE contre d'éventuels dommages pouvant émaner de la réalisation de certains événements. Vous trouverez ci-dessous une matrice représentant les différents risques recensés. De plus, la matrice nous permet de situer notre action dans le temps selon que le risque exige le renforcement du dispositif de contrôle interne à court, long ou moyen terme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3: Matrice de risques



Source : nous-même

6.8-Plan d'actions

La mise en place d'un plan d'actions consiste à transformer les risques inhérents en risques résiduels (risques tolérables ou acceptables) par des initiatives contribuant à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du processus de la paie et du personnel.

Nous proposons un plan d'actions pour les risques majeurs critiques et les risques moyens.

Tableau 27 : Plan d'action

Codification	Risque opérationnel	Actions de maîtrise des risques	Moyens	Délai de mise en œuvre	Responsable
R6	Mauvais suivi des présences	Contrôle des présences	Badges	Immédiatement	DRH
R3	Erreur de paramétrage du logiciel.	Vérification du calcul.	Manuel de procédure du logiciel.	mensuellement	DRH
R12	Erreur dans le calcul de la paie.	Actualisation du logiciel	Logiciel de gestion	mensuellement	DRH
R18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	Vérification du calcul, suivi et contrôle des dettes sociales et fiscales	Logiciel de gestion	mensuellement	DRH
R19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	Vérification du calcul des charges sociales et fiscales	Gestion pour toute différence ou excédent de remboursement immédiat	Vérification du calcul des charges sociales et fiscales	DRH
R20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	Vérification du calcul des charges sociales et fiscales.	Manuel de procédure du logiciel et maintenance du logiciel.	mensuellement	DRH
R2	Erreur sur le montant à payer.	Vérification et contrôle	Manuel de procédure	mensuellement	DRH
R1	Erreur de saisie sur les données.	Bien partager les tâches de chaque agent.	Logiciel de gestion	Immédiatement	DRH
R4	Panne informatique.	Sécuriser les réseaux	Maintenance de réseaux	mensuellement	RESPONSABLE INFORMATIQUE
R5	Interruption intempestive d'électricité	acquérir d'avantages d'onduleurs	Investissement	annuellement	DFC

Codification	Risque opérationnel	Actions de maitrise des risques	Moyens	Délai de mise en œuvre	Responsable
R9	Cumul de fonction	Séparer les fonctions incompatibles	Grille des tâches	semestriellement	DG
R13	Non prise en compte des avancements	Automatiser l'avancement des salariés	Logiciel de gestion	mensuellement	DRH
R8	Retard de paiement.	vérification du calcul	Organisation de taches	mensuellement	DRH
R10	Mauvaise gestion des prêts	Utiliser le logiciel pour les prêts	Logiciel de gestion	Immédiatement	DRH
R11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	Contrôle des actes administratifs avant la transmission à la gestion de la paie.	Note de services	Immédiatement	DG
R14	Omission d'enregistrement	Automatiser les enregistrements	Logiciel de gestion	Immédiatement	DRH
R15	Mauvaise imputation.	Automatiser les enregistrements	Logiciel de gestion	Immédiatement	DRH
R16	Lourdeur dans l'exécution	Élaboration d'un système de motivation	Plan stratégique	annuellement	DRH
R7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	Vérification et contrôle	Manuel de procédures	mensuellement	DRH
R17	Erreur de comptabilisation.	Automatiser les enregistrements	Logiciel de gestion	Immédiatement	DRH

Sources nous-même.

6.9-Recommandations

Il ressort de la matrice établie ci-dessus et de l'analyse effectuée les recommandations suivantes qui auront pour objectif de renforcer le dispositif de maîtrise de la maîtrise des risques opérationnels.

6.9.1-Recommandations liées aux actes administratifs

L'accent sera mis sur les suivantes recommandations :

- ✚ bien partagé les taches des chaque agent ;

- ✚ la configuration dans le logiciel selon la catégorie de classification que les informations de données d'identification de la situation familiale du salarié le montant sort automatiquement.

6.9.2-Recommandations liées aux problèmes informatiques

Cette partie porte sur les recommandations suivantes :

- ✚ Mise en place de badges électrostatique afin de suivre les présences.
- ✚ mise en place d'une politique de formation et communication des acteurs impliqués ;
- ✚ maintenance du logiciel et les réseaux informatiques ;
- ✚ acquisition d'un générateur puissant et d'onduleurs.

6.9.3-Recommandations liées à la préparation de la paie

Dans cette partie nous allons retenir les recommandations suivantes :

- ✚ mise en place d'un contrôle et de conformité automatisée ;
- ✚ mise en place d'une procédure ou tous les actes administratifs arrivés après 15 jours sont reporté au mois suivants ;
- ✚ création d'une procédure pour la facilitation de transmission des actes administratifs en temps réel ;
- ✚ respect de la programmation du travail.

6.9.4-Recommandations liées à la génération de prêts

A ce niveau nous allons retenir la suivant recommandation :

- ✚ La transmission des actes administratifs doit être claire.

6.9.5-Recommandations liées au lancement de calcul de la paie

Vérification et contrôle des pièces justificatifs présenté par les services de la gestion de la paie par les acteurs impliqué.

6.9.6-Recommandations liées à la comptabilisation de la paie

- ✚ contrôle du compte par le logiciel et correspondant informatique ;
- ✚ vérification de pièces justificatives concernant a chaque mois par le responsable en chargé de cette tâche.

6.9.7-Recommandations liées à l'édition des états de déclarations mensuelles/annuelles

- ✚ Mise en place de contrôle pour surveiller le fichier sur les retenues prélevé sur le salarié ;
- ✚ Contrôle et mise en place des ressources nécessaires sur la gestion de remboursement de la différence et excédent d'impôts et charges sociales sur le salarié.

Conclusion de la deuxième partie

Les outils utilisés dans notre modèle d'analyse nous ont permis d'avoir une pleine connaissance de l'entreprise, les activités relatives à la gestion de la paie et les risques opérationnels qui découlent du processus de rémunération de la paie.

L'analyse réalisée nous permet de faire une synthèse des différentes difficultés rencontrées dans le processus de gestion de la paie par les divers acteurs qui l'utilisent. De part ces analyses et à l'issue des difficultés décelées, des dispositions doivent être prises pour réduire les risques opérationnels. A cet, effet des recommandations concrètes doivent être formulées afin de minimiser les risques identifiés.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Véritable acteur dans le développement social de la communauté, la LOTERIE NATIONALE DU SENEGAL en abrégé LONASE subit comme toutes les autres entreprises les effets des Technologies de l'Information et de la Communication. En effet, la prolifération des jeux de hasard en ligne est une aubaine pour la LONASE. Toutefois, des menaces accompagnent toujours des nouvelles opportunités. L'une des plus grandes menaces est les différents risques opérationnels. Compte tenu du temps imparti, nous avons analysé les risques opérationnels liés au processus de la paie.

Dans la première partie, nous avons évoqué le processus de la gestion de paie, les risques liés au processus de la paie et l'analyse des risques selon plusieurs auteurs, la méthodologie de l'étude et les outils pris en compte pour le développement de cette étude.

Au niveau de la seconde partie, nous avons identifié, évalué, hiérarchisé et analysé les risques liés à la gestion de la paie de la LONASE en suivant la démarche et la méthodologie de recherche mentionnée précédemment, cela nous a permis d'apprécier l'efficacité du dispositif de management de risques mis en place par le top management.

La mise en exécution dans un délai immédiat de nos recommandations permettra de minimiser les risques élevés ou moyennement élevés dans leur probabilité de survenances sous toutes les formes dans la phase des préparations de la paie, la phase de contrôle et phase de validation finale.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Exemple d'un bulletin de paie simplifié

BULLETIN DE PAIE			
Période du au			
ENTREPRISE		SALARIE	
Nom.....		Nom.....Prénom	
Adresse.....		Adresse.....	
N° Siret.....		N° Sécurité sociale	
Code APE		Emploi.....Classification	
URSSAF de	N°	Convention collective	
SALAIRE BRUT			
Salaire (base 151 h 67)h	à.....€ €
Heures supplémentaires à 10 %h	à.....€ €
Heures supplémentaires à 25 %h	à.....€ €
Heures supplémentaires à 50 %h	à.....€ €
Prime.....		 €
Avantages en nature.....		 €
		Total brut €
		 €
COTISATIONS SOCIALES (*]			
	Base	Taux (%)	Montant
- Sécurité sociale			
- Assurance Chômage (dont AGS)			
Assurance chômage (+ AGS)			
-Retraite complémentaire (dont Agff) Arrco + Agff			
-Prévoyance			
- CSG non-déductible CRDS			
- CSG déductible			
		TOTAL COTISATIONS	
SALAIRE NET À PAYER		Payé le.....	
NET IMPOSABLE			
Ce bulletin est à conserver sans limitation de durée			

Source : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue Social, France, (2013).

Annexe 2: Récapitulatif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la paie

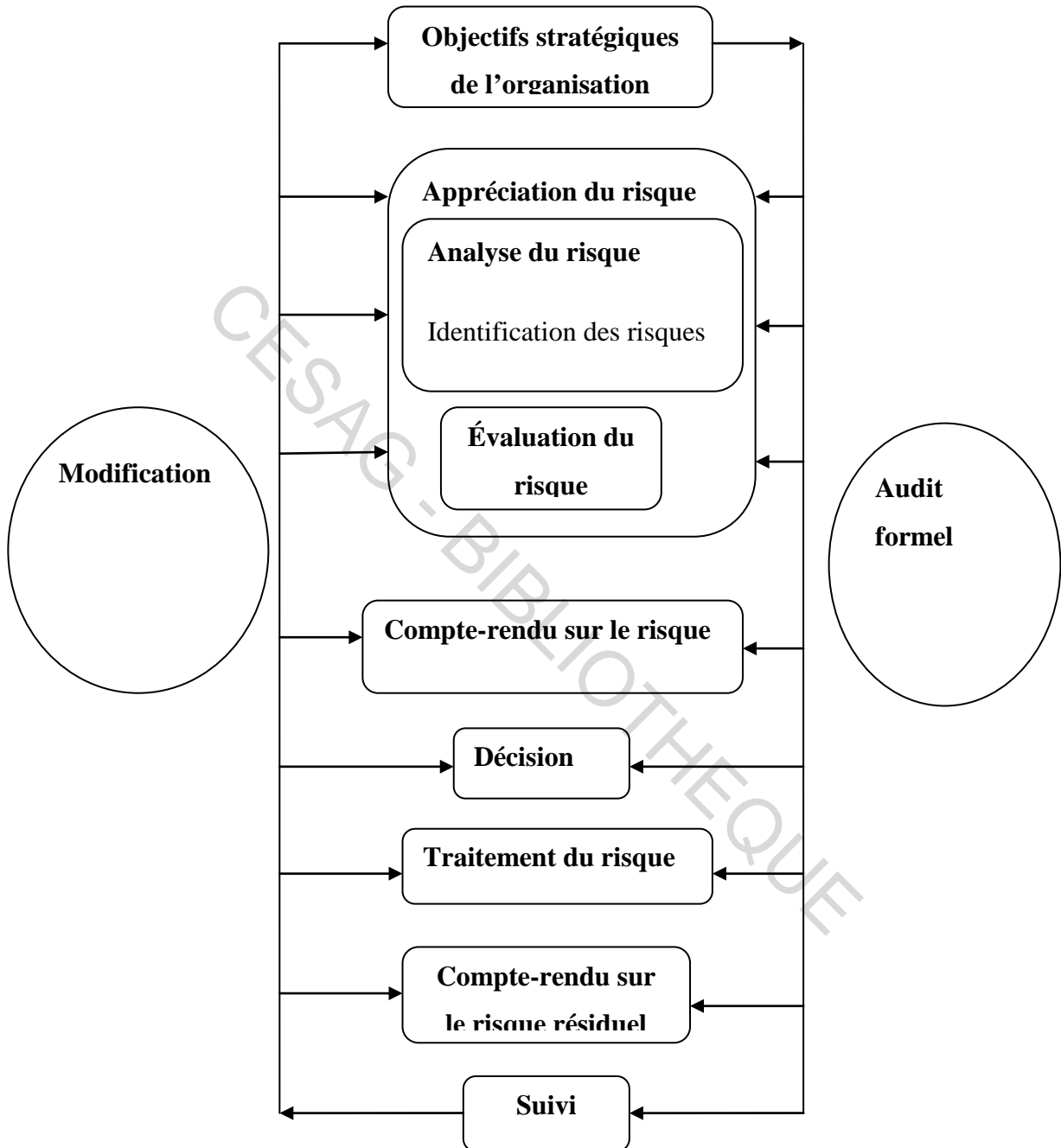
Étapes du processus	Risques encourus	Dispositif de contrôle interne
Mise à jour des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi des mouvements des effectifs (les recrutements, les reclassements, les avancements, les démissions, les départs à la retraite...) et des niveaux mensuels de charges du personnel ; - Fraudes par établissement de paie d'employés fictifs ; - Gonflement des salaires de certains agents ; - Erreurs sur le montant ou sur la personne dues au non prise en compte des éléments comme le reclassement, l'avancement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier périodiquement les données relatives à l'effectif du personnel ; - Effectuer périodiquement par sondage un contrôle des éléments non standard du salaire tels que les congés, reclassement, avancement ; - Mettre en place un système de sécurité permettant de limiter l'accès à la base de données sur les salaires aux personnes autorisées ; - Rapprocher périodiquement les bulletins aux effectifs ; - Mettre en place un système de sécurité permettant d'empêcher l'introduction ou la suppression d'éléments (nom, montant...) dans la base de données sur les salaires.
Détermination du niveau des salaires	<ul style="list-style-type: none"> - Distorsions salariales non conformes à l'échelle des salaires de l'entreprise aux dispositions légales, réglementaires et contractuelles ; - Infractions aux conventions collectives ; - Mécontentement du personnel ; - Favoritisme ; - Non-respect des catégories ; - Malversation ; - Falsification des éléments relatifs à la paie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un état de regroupement des salaires bruts par catégorie professionnelle ; - Vérifier mensuellement et annuellement que le niveau des salaires est conforme au budget, à l'échelle de l'entreprise, aux conventions collectives et aux dispositions contractuelles ; - Mettre en place un système informatique permettant de calculer mensuellement l'incidence globale des salaires sur l'entreprise.
Détermination et suivi du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires ; - Non prise en compte des absences non justifiées ; - Mauvais pointage ou pointage erroné ; - Gonflement des heures supplémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système permettant de déterminer le temps effectif travaillé ; - Mettre en place un système de contrôle des entrées et des sorties du personnel ; - Approuver les heures supplémentaires ; - Faire remplir des feuilles de temps au personnel et les vérifier périodiquement.
Calcul de la paie	<ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité dans la présentation et des différentes rubriques du bulletin aux dispositions de l'entreprise, aux conventions collectives et au contrat de travail ; - Inexactitude des opérations de calcul ; - Introduction d'éléments non autorisés sur le bulletin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier périodiquement la conformité des bulletins délivrés notamment la présentation et les différentes rubriques ; - Faire contrôler les bulletins par une personne autre que celle qui effectue les calculs ; - Mettre en place un système permettant de limiter l'accès au fichier de calcul de salaires aux personnes autorisées ; - Contrôler périodiquement par sondage, l'exactitude des montants à payer.

Étapes du processus	Risques encourus	Dispositif de contrôle interne
Approbation finale de la paie	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude sur le caractère fiable des documents. Aucune assurance n'existe que seuls les éléments de paie initialement approuvés ont été pris en compte au moment de l'établissement des bulletins de paie ; - Fraudes dues à l'introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés. 	Assurer une bonne séparation des tâches dans le processus de paie du personnel.
Paiement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de procédure particulière pour s'assurer du reversement rapide de salaires non réclamés ; - Risques de détournement du règlement ; - Risque de règlement de salaire à des tiers non employés par l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprocher périodiquement les virements effectués au fichier du personnel ; - Faire effectuer les virements par une personne différente de celles ayant contribué à la préparation et à l'approbation de la paie.
Comptabilisation des salaires	<ul style="list-style-type: none"> - Omission et ou erreurs dans la comptabilisation ; - Comptabilisation à une période non idoine ; - Comptabilisation multiple et mauvaise imputation ; - Fraude et malversation en cas de non-respect du principe de séparation des tâches ; - Erreurs sur le montant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilisation les salaires dans les mois de règlement ; - Rapprocher les comptes de charges de personnel aux comptes dettes personnel, organismes sociaux, État ; - Limiter l'accès au fichier de comptabilité aux personnes autorisées.
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'amende et de pénalités pour défaut de prélèvement et de reversement de retenues fiscales et sociales à l'État et aux organismes sociaux ; - Erreur dans la détermination des montants dus ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un planning mensuel qui tient compte des délais nécessaires pour établir, approuver et régler les charges sociales et impôt ; - Vérifier périodiquement par sondage l'exactitude, la réalité et la comptabilisation des charges sociales et impôt.
Archivage	<ul style="list-style-type: none"> - Manque, voire perte d'information ou de documents ; - Absence de preuve des règlements de salaires effectués au personnel en cas de contestation ; - Absence de confidentialité et de sécurité de la paie ; - Redressement fiscal et ou social en cas de non conservation des documents justificatifs dans les délais légaux, en cas de contrôle par les administrations fiscale et sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre systématiquement dans les dossiers du personnel, les copies de tous documents concernant le personnel (les bulletins de salaire, les reclassements et avancements, les congés, les autorisations d'effectuer des heures supplémentaires...) - Vérifier périodiquement et par sondage les dossiers par une personne autre que celle qui exerce les tâches d'archivage ; - Limiter l'accès aux dossiers du personnel aux personnes autorisées.
Contrôle de l'évolution 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 ; - Détournement de fonds par imputation de montants de salaires fictifs dans les comptes de charges ; - Variation à la baisse de la masse salariale pouvant révéler une omission ou non prise en 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre mensuellement les variations de la masse salariale ; - Expliquer et analyser les écarts en tenant compte des mouvements divers du personnel et des décisions d'augmentation et de reclassement du personnel.

Étapes du processus	Risques encourus	Dispositif de contrôle interne
	compte de charges telles que les cotisations patronales, pouvant occasionner des redressements ; - Dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie.	
Suivi des retenues non obligatoires	- Absence d'ouverture et de tenue de fichier extra comptable d'avance et prêts au personnel ; - Difficultés dans la détermination des montants dus individuellement par chaque agent, en cas de tenue d'un fichier unique collectif ; - Ouverture de comptes multiples pour un agent empêchant ainsi l'appréciation du niveau d'endettement global du dit agent ; - Erreurs d'imputations comptables d'un compte à l'autre pouvant fausser les soldes des comptes d'avances et de prêts au personnel.	- Séparer les fonctions d'autorisation d'octroi et de suivi des prêts au personnel ; - Établir des fiches d'avances et de prêt et les faire émarger par les bénéficiaires à chaque mouvement (octroi ou remboursement) ; - Ouvrir des comptes individuels d'avances et ou de prêts pour chaque bénéficiaire ; - Analyser périodiquement les comptes individuels et les rapprocher aux fiches d'avances et de prêt ; - Circulariser périodiquement et par sondage les comptes d'avance et de prêt pour vérifier leur réalité et confirmer les soldes.

Source : NIMAGA Issa (2008-2009), tableau établi à partir de BARRY (2009 :250-253) ; Schick & al. (2004 :162-169)

Annexe 3 : Processus de gestion des risques



Source : FERMA (2003)

Annexe 4 : Guide d'entretien

DESTINATAIRE : SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES

HISTORIQUE

1. Dans quelle année a été créé la LONASE ?
2. Quel était l'objectif et mission de la LONASE ?
3. Quel est l'structure organisationnelle de la LONASE ?
4. Combien d'employés constitue la LONASE ?
5. La LONASE est constitué de combien d'agences ?

DESTINATAIRE : SERVICES DE LA GESTION DE PAIE

ORGANISATION

1. Comment le service de gestion de la paie est organisé ?
2. Quels sont les tâches ou activité du service de la gestion de paie ?
3. Quels sont les moyennes mis en place pour la gestion de la paie ?
4. Quels sont les dispositifs mise en place pour la gestion de la paie ?

FONCTIONNEMENT

5. Comment planifiez-vous les tâches ou activité dans le service ?
6. Décrivez-nous le processus de gestion de la paie de LONASE ?
7. Quels sont les risques opérationnels liés au processus de la paie ?
8. Quels sont les contrôles mis en place dans les dispositifs ?

Annexe 5 : Test de permanence de procédures de la paie a la LONASE

Taches Vérification	Contrôle par le supérieur hiérarchie	Visa ou approbation			
		Services gestion paie	DRH	Direction Comptabilité et financier	Directeur Général
Paie mensuelle	oui	oui	oui	oui	oui
Autorisation forfaitaire des heures supplémentaires	oui	oui	oui	oui	oui
Demande avance sur salaire	oui	oui	oui	oui	oui
Lettre d'engagement	oui	non	oui	non	oui
Règlement de charges sociales et fiscales	oui	oui	oui	oui	oui
Promotion de catégorie salariale	oui	oui	oui	oui	oui

Sources : nous-même

Annexe 6 : Questionnaire du service de gestion de la paie

1. Existe-il un fichier du personnel d'identification de la référence pour chaque employé ?
- -photo
 - -situation familial
 - -date d'engagement
 - -spécimen de signature
 - -exemplaire du contrat du travail ou lettre d'engagement
- Oui Non
2. Les dossiers des personnels sont-ils régulièrement mise à jour ?
- Oui Non
3. Es-que toutes les modifications de salaire sont prises en compte par le service de la paie ?
- Oui Non
4. Les éléments constitutifs du salaire sont-ils périodiquement vérifiés ?
- Oui Non
5. L'accès au fichier des personnels est-il protégé
- Oui Non
6. Es qu'il y a une base de paiement des heures supplémentaires ?
- Oui Non
7. Dans le calcul de la paie tous les modifications des donnés permanent ont été prise en compte ?
- Oui Non
8. Comment assurer vous que toutes les retenues obligatoires (impôts et charges social) a été pris en compte dans le calcul de la paie ?
- Oui Non
9. Avant du règlement es que la paie passe par l'approbation d'un responsable ?
- Oui Non
10. Sont-elles effectué séparément et par différents personnes les tâches de la préparation de la paie, paiement et comptabilisation ?
- Oui Non
11. Les virements des salaires sont-ils envoyés en temps réel ?
- Oui Non
12. Pour le règlement du salaire es qu'il y a une procédure de règlement des salaires ?
- Oui Non
13. Les virements des retenues obligatoires sont correctement traité et versé à temps réel aux organismes concerné ?
- Oui Non

- 14.** Existe- il un contrôle sur le calcul de taux avant les règlements des déclarations des charges sociales ?
- Oui Non
- 15.** Les exemplaires de bulletin de paie, déclaration de charges sociales et impôt soit-il conservé ?
- Oui Non

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Résultat Brainstorming de l'évaluation de la probabilité des risques

Ordre	Risque opérationnels	Constat	Résultat attribué par Brainstorming
1	Erreur de saisie sur les données.	Par mois en moyen 4 personnes font des réclamations dues à des erreurs sur le bulletin de salaire. (Erreurs peuvent porter sur les autres éléments du bulletin autre que le montant du salaire)	3
2	Erreur sur le montant à payer.	Par mois en moyen 4 personnes fait réclamation dû à des erreurs sur le bulletin.	3
3	Erreur de paramétrage du logiciel.	Au moment de l'exécution de la paie des employés des erreurs de paramétrage du logiciel se sont enregistrées.	3
4	Panne informatique.	Par mois des problèmes de sécurité et de maintenance du matériel informatique se font enregistrés et retardent le déroulement des opérations.	3
5	Interruption intempestive d'électricité	Par trimestre des problèmes de coupure d'électricité combinés à une faible puissance du générateur qui ne démarre pas automatiquement.	2
6	Mauvais suivi des présences	Chaque jour absence de contrôle des mouvements d'entre et de sorti des employés ayant un impacte sur le rendement opérationnel de personnel.	5
7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	Par semestre lors de la préparation du budget sur les congés.	1
8	Retard de paiement.	Par mois manque de certaines ressources pour nous permettre le bon déroulement des activités.	3
9	Cumul de fonction	Par mois des surcharges de travail des acteurs opérationnels et par moment un manquement dans la maitrise de l'une des fonctions.	3
10	Mauvaise gestion des prêts	Par mois une mauvaise gestion des prêts est enregistrée dû à la mauvaise transmission des actes administratifs.	3
11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	Par mois on enregistre des erreurs sur les matricules dues à la mauvaise transmission des actes administratifs.	3
12	Erreur dans le calcul de la paie.	Chaque mois dû aux différents informations insère a travers de la transmission des lettres administratif, ces erreurs est maintenu par quotidiennement par un problème de paramétrage non maitrisé.	4
13	Non prise en compte des avancements	Chaque trimestre des erreurs dues au non prise en compte des avancements des employés.	2
14	Omission d'enregistrement	Par mois à travers de la réalisation de la paie	3
15	Mauvaise imputation.	Par mois à travers de la réalisation de la paie	3
16	Lourdeur dans l'exécution	Par mois à travers de la réalisation de la paie	3

Ordre	Risque opérationnels	Constat	Résultat attribué par Brainstorming
17	Erreur de comptabilisation.	Par mois à travers de la réalisation de la paie	3
18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	Par mois à travers de la réalisation de la paie	3
19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	Par mois à travers de la réalisation de la paie	3
20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	Par mois à travers de la réalisation de la paie	3

Source : nous - même

Annexe 8 : Résultat Brainstorming de l'évaluation de l'impact des risques

Ordre	Risque opérationnels	Constat	Résultat attribué par Brainstorming
1	Erreur de saisie sur les données.	Des erreurs de saisie des données peuvent aller à faire perdre 5 000 000	2
2	Erreur sur le montant à payer.	Des erreurs sur le montant peuvent faire perdre moins de 10 000 000	3
3	Erreur de paramétrage du logiciel.	Des erreurs de paramétrages peuvent aller à faire perdre 10 000 000	4
4	Panne informatique.	Des pannes informatiques peuvent faire perdre du temps de travail des employés évalué à plus de 1 000 000	2
5	Interruption intempestive d'électricité	Des interruptions intempestives d'électricité peuvent faire perdre du temps de travail des employés et d'équipements endommagés évalués à plus de 5 000 000	3
6	Mauvais suivi des présences	L'absence de contrôle des mouvements d'entrées et de sorties des employés fait perdre du temps de travail à la LONASE pouvant aller au-delà 5 000 000	3
7	Erreur d'évaluation des provisions sur les congés payés.	Des erreurs de paramétrages peuvent aller à faire perdre moins de 5 000 000	2
8	Retard de paiement.	Par mois manque de certaines ressources pour nous permettre le bon déroulement des activités. (problèmes de motivations qui puisse expliquer les mouvement élevés des employés)	1
9	Cumul de fonction	Le cumul des fonctions des acteurs opérationnels peut faire perdre plus d'1 000 000 à la LONASE	2
10	Mauvaise gestion des prêts	Par mois dû à la mauvaise transmission des actes administratif. (mais récupérables pour la plupart du temps dans les salaires à venir)	1
11	Erreur sur le matricule ou identification du salarié.	Par mois dû à la mauvaise transmission des actes administratif. (mais récupérables pour la plupart du temps dans les salaires à venir)	1
12	Erreur dans le calcul de la paie.	Des erreurs de saisie des données peuvent aller à faire perdre 5 000 000 et provoquer une frustration du personnel	3
13	Non prise en compte des avancements	Frustrations ayant un impact sur le rendement des employés impliquant la réduction du temps réellement travail évalué à environ 10 000 000	3
14	Omission d'enregistrement	Pertes mineurs, mais avec un impact sur la motivation du personnel	1

Ordre	Risque opérationnels	Constat	Résultat attribué par Brainstorming
15	Mauvaise imputation.	Pertes mineurs, mais avec un impact sur la motivation du personnel	1
16	Lourdeur dans l'exécution	Pertes mineurs, mais avec un impact sur la motivation du personnel	1
17	Erreur de comptabilisation.	Pertes mineurs, mais avec un impact sur la motivation du personnel	1
18	Erreur dans le paramétrage du taux relatifs aux cotisations fiscales et sociales.	Ces erreurs peuvent aller jusque à des litiges, elles ne sont pas bien gérées	4
19	Erreur sur le prélèvement d'impôts	Ces erreurs peuvent aller jusque à des litiges, elles ne sont pas bien gérées	4
20	Erreur sur la composition ou association des éléments de calcul.	Ces erreurs peuvent aller jusque à des litiges, elles ne sont pas bien gérées	4

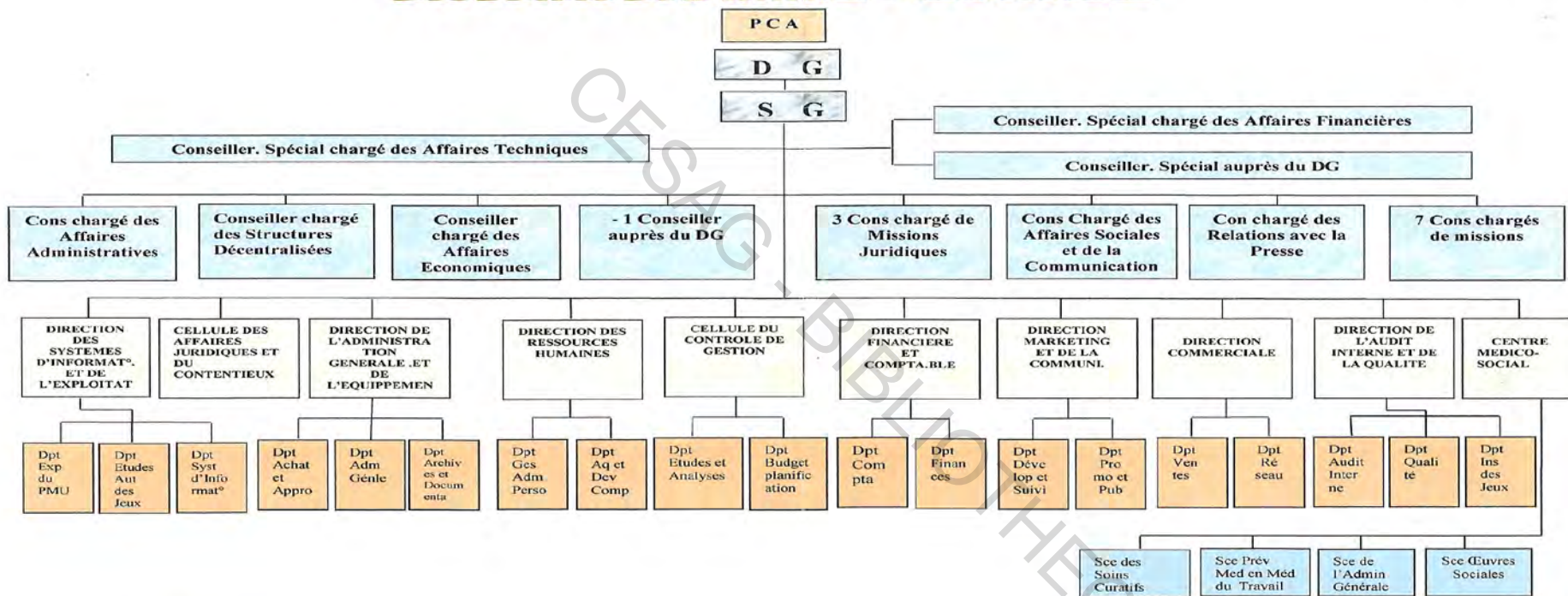
Source : nous - même

Annexe 9: Organigramme de la LONASE

LONASE/SG/DRI//DADC/SGC/14

Dernière mise à jour: 26-03-2014

ORGANIGRAMME - LONASE



LEGENDE :

DIRECTIONS
 DEPARTEMENTS
 SERVICES

AMADOU SAMBA KANE

DIRECTEUR GENERAL

Sources : LA LONASE

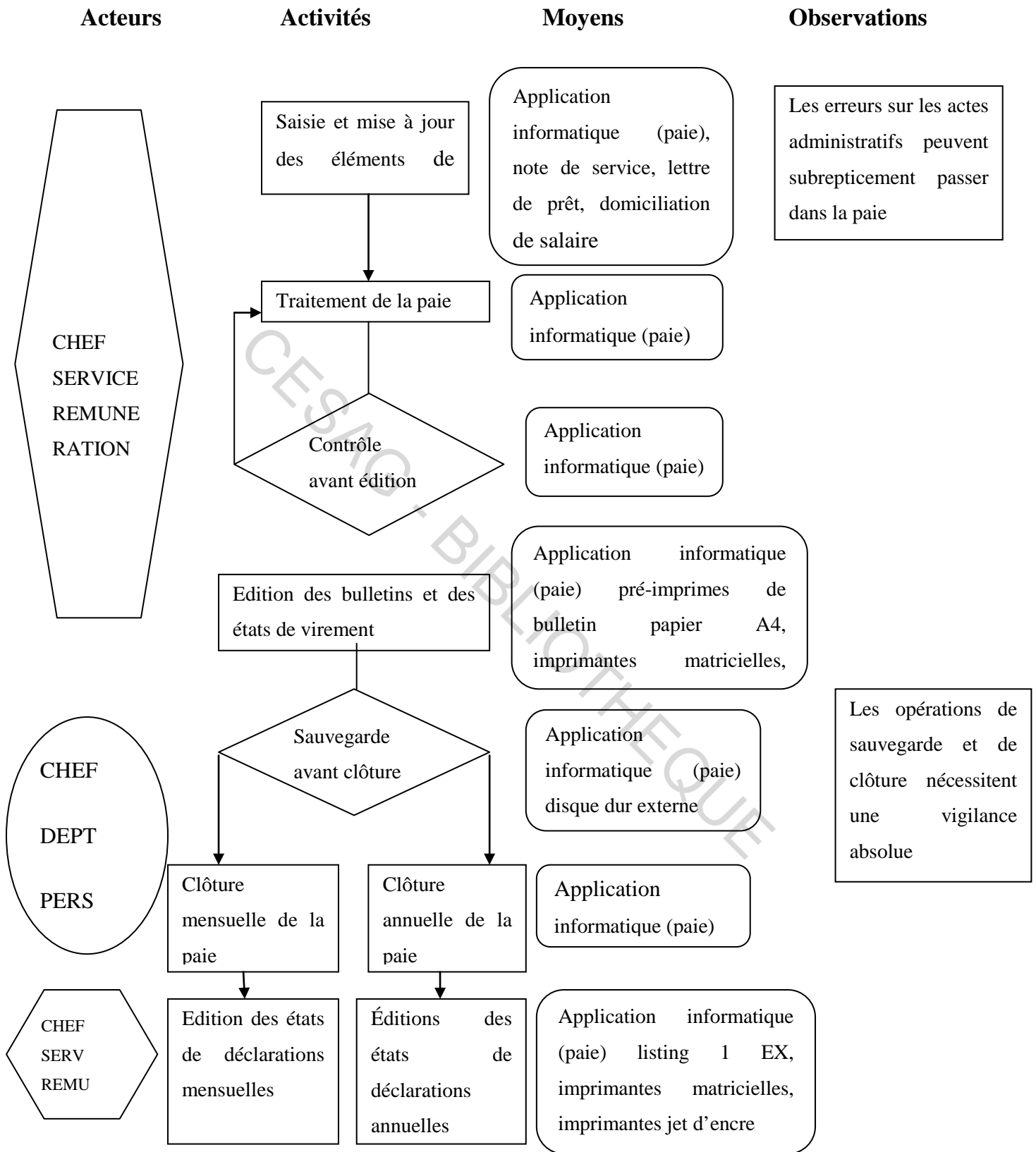
Annexe 10: Indicateurs de surveillances

 LOTIERIE SENEGALAISE		REFERENCE : LONASE/DRH/PRQ0006/14 VERSION : 10/14/00 DATE D'APPLICATION : 01/10/2014 NOMBRE DE PAGES : 1 page				
SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE PROCESSUS REMUNERATION FICHE DE SURVEILLANCE ET DE MESURE						
FINALITES OU AXES POLITIQUES	OBJECTIFS GENERAUX	OBJECTIFS SPECIFIQUES	INDICATEURS	DEFINITION DE L'INDICATEUR	PERIODICITE DE MESURES	VISUALISATION SYNTHETIQUE
ETRE ATTENTIF AUX COLLABORATEURS, DEVELOPPER LEUR COMPETENCE ET LEUR MOTIVATION	Améliorer chaque année de 5 point la satisfaction du client interne	Transmettre les bulletins de paie au plus tard le 20 du mois avec 100% de conformité	Nombre de jours de retard et de réclamations reçues par mois	Nombre de jours de retard par mois/12 et Nombre d'erreurs sur bulletins Nombre total de bulletins édités	Mensuelle	Tableau

LONASE EN ROUTE VERS L'EXCELLENCE
LONASE/DRH/DAO/PRM/DC/13
0734

Source : LA LONASE

Annexe 11 : Logigramme de la LONASE



Source : LONASE (2015)

Annexe 12: Grille des tâches au sein de la LONASE

TACHES	NATURE	DG	SG	CG	DAGE	DRH	DMC	DSIE	DC	CMS	DFC	DAIQ	CHEF SERV REMU	CHEF DEPT PERS
-Veille à l'exécution des décisions, -Accès à tous les documents comptables, -Veille à l'exécution du budget, -Prépare et soumet les projets de budget au conseil d'administration	AA	X												
Assiste le DG dans ses fonctions, Assure la suppléance en cas d'absence de celui-ci, Supervise et contrôle l'ensemble des directions, services de la société sous l'autorité du DG	BB		Y											
Élaboration, exécution et du suivi du budget de la société, puis soumet son travail au DG	CC			Z										
Chargée de la logistique et des approvisionnements, Centralise les besoins d'achats, la gestion des appels d'offres et la réception des biens acquis par le biais du département des achats et des approvisionnements, Gère le parc automobile et veille à la bonne exécution des contrats d'entretien, d'assurance et de bail par le biais du département de l'administration générale	DD				T									
Chargée de la gestion du personnel Participe à la définition des orientations relative à la gestion stratégique des	EE					W								

ressources humaines Chargée de la mise en œuvre de la politique sanitaire sociale														
Chargée de mener toutes les études nécessaires au lancement et à la promotion des produits, la recherche et le développement de produits, Élaboration de plans d’actions et de communication	FF						R							
Assure l’exploitation des jeux à travers un système automatisé Accompagne la LONASE dans sa stratégie de modernisation	GG							P						
Gère la vente et la distribution des différents produits de la LONASE Chargée de la procédure d’agrément destinée à l’exploitation des jeux SMS et concours téléphoniques	HH								Q					
Gère le volet sanitaire et Social	II									S				
Produire les états financiers suivants la périodicité retenue, Participe à la confession et la mise en œuvre de la politique financière, Organise la gestion de trésorerie	JJ										V			
Assiste et aide le management à exercer efficacement ses missions, Apporte des analyses, des appréciations et des recommandations de nature à contribuer à l’amélioration du système de contrôle interne de la LONASE	KK											K		
Saisie et met à jour des éléments de salaire, traite la paie et contrôle avant édition c’est-à-dire édition des bulletins	JJ												H	

et des états de virement, Edition des états de déclarations mensuelles, édition des états de déclarations annuelles														
Sauvegarde avant clôture, clôture mensuelle de la paie et clôture annuelle de la paie	JJ													A

Source : nous-mêmes

AA : approuve, veille et soumet ; **BB** : supervise et contrôle ; **CC** : exécute et assure le suivi du budget ;

DD : centralise les besoins d'achats (de la logistique et d'approvisionnement) ;

EE : gère le personnel ; **FF** : élabore les plans d'actions et de communications ;

GG : accompagne la LONASE dans sa stratégie de modernisation ;

HH : vend et distribue les produits de la LONASE ; **II** : tient compte du volet santé des employer;

JJ: met en œuvre la politique financière ;

KK : appréciation et apport

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. ALLEGRE Claude-Blanche et ANDREASSIAN Anne-Élisabeth (2008), *Gestion des ressources humaines*, édition De Boeck, Bruxelles, 364 pages.
2. ANGOT Hugues, FISCHER Christian et THEUNISSEN Baudouin (2004), *Audit comptable audit informatique*, 3^e édition, édition De Boeck et Larcier, Bruxelles, 299 pages.
3. BARTHELEMY Jérôme (1999), *L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle*, GROUP ESC NANTES ATLANTIQUE, Paris, 19 pages.
4. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
5. BARTHELEMY Jérôme (1999), *L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle*, GROUP ESC NANTES ATLANTIQUE, Paris, 19 pages.
6. BENDER-Anne-François, DEJOUX-Cécile, MARBOT-Éléonore, NORMAND-Etienne, THEVENET Maurice & SILVA-François (2012), *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 3^e éditions, éditions Pearson Éducation France, Paris, 526 pages.
7. BERLAND Nicolas et De RANGE Yves (2013), *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, 2^e édition, éditions Pearson, France, 574 pages.
8. BOUCHET Michel-Henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Éducation France, 248 pages.
9. CEI/ISO 31010 (2009), *Gestion des risques-Techniques d'évaluation des risques*, Geneva, 192 pages.
10. CURABA Sandra, JARLAUD Yannick, CURABA Salvatore (2009), *Evaluation des risques, comment élaborer un document unique ?*, éditions Afnor, Paris, 325 pages.
11. DEFFAINS-CRAPSKY Catherine (2006), *Comptabilité générale*, 4^e édition, éditions Bréal, France, 221 pages. (2003), *La gestion des risques principes et pratiques*, Paris, 286 pages.
12. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, éditions Lavoisier, Paris, 286 pages.
13. FEVRE Véronique, GUMUCHIAN Hervé et MAROIS Claude (2000), *Initiation à la recherche en géographie : aménagement, développement territorial, environnement*, édition ECONOMIA, Montréal, 424 pages.

14. GUERRERO Sylvie (2008), *Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 211 pages.
15. IFACI (Price Water House Coopers, LANDWELL & Associés) (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Édition d'Organisation, Paris, 338 pages.
16. ISO/FDIS 31000 (2009), *Management du risque-Principes et lignes directrices*, Geneva, 34 pages.
17. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, Édition d'Organisation, Paris, 187 pages.
18. LEGRAIN Marc (2007), *Théorie et pratique des enquêtes par questionnaire : la recherche en marketing avec Abagnes*, édition des CCI SA, Belgique, 181 pages.
19. LEMANT Olivier & SCHICK Pierre (2004), *Guide de self-audit*, 2^e édition, Éditions d'Organisation, 218 pages.
20. LEROY Michel, (1998), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, deuxième tirage 2001, Edition d'Organisation, Paris, 144 pages.
21. MATTHEW B. Miles, HUBERMAN A. Michael (2003) *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, 632 pages.
22. MICHEL De Coster & Annie Cornet (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, 3^e éditions, édition De Boeck, Paris, 345 pages.
23. MULLENDERS André (2009), *e-DRH : Outil de gestion innovant. La théorie Les progiciels. Le cadre*, 1^e édition, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 324 pages.
24. Price Waterhouse Cooper IFACI (2007), *Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence-techniques d'application*, 3^e tirage, Éditions d'Organisation, 338 pages.
25. RABATEL Daniel (2011), *Pratique de la paie*, 8^e éditions, éditions Eyrolles, Paris, 280.
26. RENARD Jaques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, éditions d'organisation, 365 pages.
27. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e édition, éditions Eyrolles, Paris, 479 pages.
28. SOPORTA Gilbert (2011), *Probabilités analyse des données et statistique : estimation, Monte-Carlo, régression, tests, vraisemblance*, 3^e éditions, éditions Technip, Paris, 623 pages.

29. TAÏEB Jean-Pierre (2013), *Paie et administration du personnel : des techniques de calcul aux stratégies d'externalisation*, 2^e édition, édition Dunod, Paris, 287 pages.
30. VOLLE Michel (1997), *Analyse des données*, 4^e édition, éditions Economica, Paris, 323 pages.

Articles

31. EBONDO WA MANDZILA Eustache et ZEGHAL Daniel (2009), Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire, *La revue des sciences de gestion*, 3/2009, n° 237-238 : 5-14.
32. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan, (2008), Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit, *Revue Banque* édition, Paris, 271 pages.
33. FAUTRA Michel (2002), pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue Française de l'audit interne*, n° 158 : 8.

Sources internet

1. Assistance Scolaire Personnalisée (2000-2015), *Externalisation et Intégration* http://www.cdnpay.ca/imis15/pdf/pdfs_publications/Risk_Guide_fr.pdf, consulté le 03/04/2015.
2. Association Canadienne des Paiements (2005), *Guide du Risque Afférent aux Systèmes de Paiement Appartenant et Exploités par l'ACP*, https://www.cdnpay.ca/imis15/pdf/pdfs_publications/Risk_Guide_fr.pdf, consulté le 03/04/2015.
3. Autorité des Marchés Financiers (2010), *Cadre de référence : les dispositifs de gestion des risques et contrôle interne*, <http://www.amf-france.org/Reglementation/Doctrine/Doctrine-list/Doctrine.html?category=I+-+Emetteurs+et+information+financi%C3%A8re&docId=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2F16a4d321-a427-44d7-87fb-797165a5c10f>, consulté le 29 /03/2015.
4. Direction de l'information Légale et Administrative (2013), *Que sont les prélèvements obligatoires*, <http://www.viepublique.fr/decouverteinstitutions/financespubliques/ressources-depenses-etat/ressources/quels-sont-prelevements-obligatoires.html>, consulté le 11/03/2015.

5. Direction de l'Information Légale et Administrative (2014), *Paieement du salaire*, <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F2308.xhtml#N10097>, consulté le 30/03/2015.
6. Elegia (2015), *Audit de la paie : contrôler efficacement les procédures en interne et renforcer la qualité de la fonction paie*, http://www.elegia.fr/formations/audit-de-la-paie-controler-efficacement-les-procedures-en-interne-et-renforcer-la-qualite-de-la-fonction-paie_m53131001, consulté le 20/03/2015.
7. FERMA (2003), *Cadre de référence de la gestion des risques*, <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standardfrench-version.pdf>, consulté le 10/04/2015.
8. Fine Media (2007-2015), *Calculer une paye*, <http://gestion-paie.comprendrechoisir.com/comprendre/calculer-une-paye>, consulté le 25/03/2015.
9. GESTION DE PAIE (2011), *Gestion de la paie : Externalisation des salaires, téléprospection, partenaires*, <http://www.gestionpaie.fr/> : consulté le 02/02/2015.
10. GLOSSAIRE (2015), *Audit de paye*, <http://www.gestion-paie-expert.fr/audit-de-pay.html>, consulté le 13/03/2015.
11. INSEE (2015),
Le Salaire, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/salaire.htm>, consulté le 11/03/2015.
12. Jean-Pierre (2015), *Audit*, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/iv/iv-10/iv-10-10>, consulté le 13/03/2015.
13. Les Échos (2014), *Risques opérationnels*, http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_risque-operationnel.html, consulté le 03/04/2015.
14. LEVALOIS Martin (2010), *Revue analytique et mission d'audit*, <http://www.lemagazinedumanager.com/258-revue-analytique-et-mission-daudit.html>, consulté le 27/03/2015.
15. LOTARSKI Angélique Aubert (2007), *Études et Conseils : démarches et Outils*, <http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-de-recueil/observation/>, consulté le 27/03/2015.
16. Ministère du Travail Français (2013), *Le bulletin de paie*, <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/remuneration,113/le-bulletin-de-paie,1026.html>, consulté le 11/03/2015.

17. Nations Unies (2002-2003), *Politique de contrôle interne*, http://www.unjspf.org/UNJSPF_Web/pdf/InternalControlPolicyFra.pdf, consulté le 03/04/2015.
18. SAGE (2015), *Administration du personnel*, <http://www.sage.fr/fr/administration-du-personnel>, consulté le 18/03/2015.
19. SAYONTAN Sinha (2013), *La balance âgée*, <http://www.creer-gerer-entreprendre.fr/gestion-entreprise/gestion-comptable/la-balance-agee>, consulté le 28/03/2015.
20. SENAT (2015), *Quels prélèvements obligatoires ? Pour quels besoins collectifs ?* <http://www.senat.fr/rap/r06-041/r06-0412.html>, consulté le 11/03/2015.
21. SAYONTAN Sinha (2013), *La balance âgée*, <http://www.creer-gerer-entreprendre.fr/gestion-entreprise/gestion-comptable/la-balance-agee>, consulté le 28/03/2015.
22. WIKIPÉDIA (2013), *Analyse des tâches*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_des_t%C3%A2ches, consulté le 28/03/2015.
23. WIKIPÉDIA (2013), *Observation*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Observation>, consulté le 27/03/2015.
24. WIKIPÉDIA (2014), *Analyse des données*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_des_donn%C3%A9es, consulté le 29/03/2015.
25. WIKIPÉDIA (2015), *Bulletin de paie*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Bulletin_de_salaire, consulté le 11/03/2015.
26. WIKIPÉDIA (2015), *gestion de la paie*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_paie, consulté le 28 février 2015.
27. WIKIPÉDIA (2015), *la narration*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Narration>, consulté le 27/03/2015.
28. WIKIPÉDIA (2015), *Risque Opérationnel (établissement financier)*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_op%C3%A9rationnel_%28%C3%A9tablissement_financier%29, consulté le 03/04/2015.