



C E S A G Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 21
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU CENTRE
HOSPITALIER NATIONAL UNIVERSITAIRE DE FANN DE
DAKAR (SENEGAL)**



Présenté par :

Dirigé par :

MBOUMABEKA Edley Saurelle

M. Alain SAWADOGO

Enseignant associé au CESAG

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire à :

- ❖ Dieu tout-puissant qui, par sa grâce et miséricorde, nous a gardés en bonne santé au long de cette formation ;
- ❖ monsieur Georges OGNALE, notre père biologique, qui n'a cessé de nous prodiguer ses sages conseils ;
- ❖ notre mère biologique Christine MBOUMABEKA pour toute l'attention l'affection et l'amour ;
- ❖ notre chère épouse Dorisca Gracia Prumelle NZOUZI, pour son apport, son amour, ses sacrifices et ses encouragements ;
- ❖ nos parents oncle Cyrille MBOUMABEKA et tante Victorine MBOUMABEKA, nos frères Cétone Baumann MBOUMABEKA, Bonaventure GABIE et Felixtor LIKASSI YAGOUMA et à notre petite sœur Rêche Christelle ODINGA pour l'amour et le soutien qu'ils n'ont cessé de m'apporter durant mon cycle scolaire ;
- ❖ tous nos amis, notamment messieurs Freddy MPOUSSA, Alan NDOSSA et Sinclair ONGAGNIA pour leur soutien moral et encouragements à suivre cette formation ;
- ❖ nos collègues de la 21^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion avec qui nous avons passé des meilleurs et des pires moments pendant cette formation, que les relations tissées soient pérennisées dans la fidélité et l'entente ;
- ❖ tous ceux qui nous ont aidé, que Dieu leur accorde vie et bénédictions.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons témoigner notre gratitude et nos remerciements les plus sincères à notre directeur de mémoire Monsieur SAWADOGO Alain pour ses conseils et le temps qu'il nous a accordé pour la réalisation de ce mémoire.

Nous adressons également nos remerciements au Directeur Général du CHNU de Fann Monsieur Saliou DIALLO, à ses plus proches collaborateurs et à l'Auditrice Interne Madame BA Ramata DANFANKHA, pour les documents qu'ils nous ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent mémoire. Ce travail est l'accomplissement d'une partie de notre rêve le plus lointain.

Au personnel du CHNU de Fann, nous lui adressons tous nos remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible durant le stage et les multiples conseils qui nous ont été donnés, mais surtout la disponibilité remarquable.

Nous tenons à présenter particulièrement nos hommages à l'autorité du Commissariat National aux Comptes du Congo Brazzaville, monsieur Aimé Michel EWOLO, Commissaire Général aux Comptes pour ses conseils et orientations.

Nos remerciements vont également à l'endroit de nos collègues du Commissariat National aux Comptes pour leur soutien.

Enfin, nous remercions le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) pour sa disponibilité, sa rigueur, ses remarques, directives et ses précieux conseils.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ACP | : Agence Comptable Particulière/Agent Comptable Public /Agent Comptable Principal |
| BR | : Bordereau de Règlement |
| BV | : Bordereau de Versement |
| CAC | : Commissaire aux comptes |
| CADF | : Commis d'Administration de la Division Finances |
| CCAP | : Centre Comptable André Péytavin |
| CEAO | : Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest |
| CEP | : Centre des Etablissements Publics |
| CESAG | : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| CFSS | : Contribution Forfaitaire sur Salaires |
| CHN | : Centre Hospitalier National |
| CHNU | : Centre Hospitalier National et Universitaire |
| CHU | : Centre Hospitalier Universitaire |
| CI | : Contrôle Interne |
| CME | : Commission Médicale d'Etablissement |
| COSO | : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| CP | : Commission de la Paie |
| CPP | : Comptable Paie-Personnel |
| CS | : Coordonnateur de la Solde |
| CSS | : Caisse de Sécurité Sociale |
| CTE | : Comité Technique d'Etablissement |
| DADS | : Déclaration Annuelle Des Salaires |
| DESS/AC | : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion |
| DFS | : Déclaration Fiscale et Sociale |
| DG | : Direction Générale/Directeur Général |
| DTAI | : Direction de Traitement Automatique de l'Information |
| EPS | : Etablissement Public de Santé |
| EPSH | : Etablissement Public de Santé Hospitalier |
| GRH | : Gestion des Ressources Humaines |
| IEC | : Information Education et Communication |
| IFACI | : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes |

| | |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| IPM | : Institut de Prévoyance Maladie |
| IPRES | : Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal |
| IRM | : Imagerie à Résonance Magnétique |
| ISCBF | : Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance |
| MEF | : Ministère de l'Economie et de Finances |
| OP | : Ordres de Paiement |
| OPALS | : Organisation Panafricaine de Lutte contre le SIDA |
| ORL | : Oto-Rhino-Laryngologie |
| PIM | : Prime Interne et Motivation |
| QCI | : Questionnaire de Contrôle Interne |
| RAP | : Responsable de l'Administration du Personnel |
| ROE | : Risques Opérationnels Encourus |
| RSM | : Responsable de la Salle de Machines |
| SAF | : Service Administratif et Financier/Chef de Service Administratif et Financier |
| SRH | : Service des Ressources Humaines/Chef de Service Ressources Humaines |
| TFFA | : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes |
| TRIMF | : Taxe Représentative de l'Impôt pour le Minimum Fiscal |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1 : Salaire brut..... | 12 |
| Tableau 2 : Tableau de synthèse des opérations du processus de gestion de la paie..... | 15 |
| Tableau 3 : Risques opérationnels du processus du processus de gestion de la paie et leur dispositif de maîtrise..... | 23 |
| Tableau 4 : Synthèse des démarches d'élaboration d'une cartographie..... | 35 |
| Tableau 5 : Identification des risques selon Renard..... | 38 |
| Tableau 6 : Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)..... | 38 |
| Tableau 7 : Mesure de la probabilité..... | 40 |
| Tableau 8 : Mesure de l'impact..... | 40 |
| Tableau 9 : Matrice de criticité..... | 41 |
| Tableau 10 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel..... | 87 |
| Tableau 11 : Probabilité d'occurrence des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann..... | 88 |
| Tableau 12 : Tableau de mesure de l'impact..... | 90 |
| Tableau 13 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels du processus de gestion de la paie au CHNU de Fann..... | 90 |
| Tableau 14 : Echelle d'appréciation des dispositifs de management des risques..... | 95 |
| Tableau 15 : l'identification des points forts et points faibles des dispositifs de management des risques du CHNU de Fann..... | 96 |
| Tableau 16 : Proposition des actions à entreprendre..... | 100 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Représentation du poids inhérent et le risque résiduel | 41 |
| Figure 2 : Matrice d'analyse d'aide à la décision | 42 |
| Figure 3 : Schéma du modèle d'analyse | 45 |
| Figure 4 : Hiérarchisation des risques opérationnels du processus de gestion de la paie du CHNU de Fann | 94 |
| Figure 5 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann | 99 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| DEDICACE | i |
| REMERCIEMENTS | ii |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS | iii |
| LISTE DES TABLEAUX | v |
| LISTE DES FIGURES | vi |
| TABLE DES MATIERES | vii |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PARTIE I : CADRE THEORIQUE | 7 |
| CHAPITRE I: LES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE | 10 |
| 1.1 Notion de gestion de la paie | 10 |
| 1.1.1 La gestion de la paie au cœur de la G.R.H. | 10 |
| 1.1.2 Organisation générale de la paie..... | 11 |
| 1.1.3 Le bulletin de paie | 11 |
| 1.1.4 Salaire de base | 11 |
| 1.1.5 Le salaire brut..... | 12 |
| 1.1.6 Le salaire net | 12 |
| 1.1.7 Les retenues obligatoires | 12 |
| 1.1.7.1 Les retenues sociales..... | 13 |
| 1.1.7.2 Les retenues fiscales | 14 |
| 1.2 Objectif du processus de gestion de la paie et opérations afférentes | 14 |
| 1.2.1 Objectif du processus de gestion de la paie | 14 |
| 1.2.2 Les opérations du processus de gestion de la paie..... | 15 |
| 1.2.2.1 Mise à jour des dossiers individuels | 16 |
| 1.2.2.2 Détermination des niveaux de rémunération ou préparation des éléments de la paie..... | 16 |
| 1.2.2.3 Calcul de la paie | 18 |
| 1.2.2.4 Contrôle et approbation des documents de la paie..... | 19 |
| 1.2.2.5 Préparation des règlements de salaires | 19 |
| 1.2.2.6 Règlement des salaires..... | 19 |
| 1.2.2.7 Comptabilisation des salaires et des règlements..... | 19 |
| 1.2.2.8 Détermination, comptabilisation et règlement des charges..... | 20 |
| 1.2.2.9 Suivi des comptes des prêts et avances au personnel..... | 21 |
| 1.2.2.10 Archivage..... | 21 |
| 1.2.2.11 Contrôle du niveau de la masse salariale | 21 |
| 1.2.2.12 Constitution de provisions attachées aux salaires | 22 |
| 1.3 Risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie | 22 |
| 1.3.1 Principaux risques opérationnels du processus de gestion de la paie et les dispositifs de maîtrise . | 22 |
| 1.3.2 Le management des risques | 28 |
| 1.3.2.1 Définition et objectifs du management des risques | 28 |
| 1.3.2.2 Eléments du dispositif du management des risques..... | 29 |
| 1.3.2.3 Les limites du dispositif du mangement des risques..... | 30 |

CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES31

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 2.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques31 | |
| 2.1.1 Définition de la cartographie des risques..... 31 | |
| 2.1.2 Objectifs de la cartographie des risques 31 | |
| 2.1.3 Les facteurs de motivation d'élaboration d'une cartographie des risques 32 | |
| 2.1.3.1 Les pressions internes 32 | |
| 2.1.3.2 Les pressions externes 32 | |
| 2.1.3.3 Facteurs clés de réussite de la cartographie des risques..... 32 | |
| 2.1.4 Typologie de la cartographie des risques..... 33 | |
| 2.1.4.1 La cartographie globale 33 | |
| 2.1.4.2 La cartographie thématique 33 | |
| 2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....33 | |
| 2.2.1 Les différentes approches d'élaboration 34 | |
| 2.2.1.1 L'identification bottom-up..... 34 | |
| 2.2.1.2 L'identification top-down 34 | |
| 2.2.1.3 L'identification combinée..... 35 | |
| 2.2.2 Etape d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels 35 | |
| 2.2.2.1 La phase de préparation 36 | |
| 2.2.2.2 La phase de planification 36 | |
| 2.2.2.3 La phase d'action 42 | |

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE44

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|
| 3.1 Modèle théorique d'analyse.....44 | |
| 3.2 Personnel rencontré46 | |
| 3.3 Outils de collecte et d'analyse des données46 | |
| 3.3.1 Outils de collecte de données 46 | |
| 3.3.1.1 L'analyse documentaire 46 | |
| 3.3.1.2 L'entretien 47 | |
| 3.3.1.3 L'observation..... 47 | |
| 3.3.2 Outils d'analyse des données..... 47 | |
| 3.3.2.1 La narration..... 48 | |
| 3.3.2.2 Le questionnaire de contrôle interne 48 | |
| 3.3.2.3 La grille de séparation des tâches 48 | |
| 3.3.2.4 Le test de cheminement ou conformité et le test de permanence 49 | |
| 3.3.2.5 Test d'efficacité 49 | |
| 3.3.2.6 Tableau des risques..... 49 | |

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE51

CHAPITRE IV - PRESENTATION DU CHNU DE FANN..... 53

| | |
|------------------------------------------------------------|--|
| 4.1 Missions et moyens53 | |
| 4.1.1 Historique et statut..... 53 | |
| 4.1.2 Population couverte, rayon d'action 54 | |
| 4.1.3 Cadre institutionnel du CHNU de Fann..... 55 | |
| 4.1.4 Service existants- prestations offertes 55 | |
| 4.1.4.1 Services médico-sanitaires..... 55 | |
| 4.1.4.2 Les Services d'appui technique 58 | |
| 4.1.4.3 Les Services administratifs et de gestion 59 | |
| 4.1.5 Ressources disponibles..... 60 | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.5.1 | Ressources humaines | 61 |
| 4.1.5.2 | Ressources matérielles | 61 |
| 4.1.5.3 | Les ressources financières | 61 |
| 4.2 | Organisation et fonctionnement..... | 61 |
| 4.2.1 | Organigramme et Structure de Fonctionnement | 62 |
| 4.2.1.1 | La tutelle | 62 |
| 4.2.1.2 | L'Organe de décision : le Conseil d'Administration | 62 |
| 4.2.1.3 | Les Organes consultatifs : | 63 |
| 4.2.1.4 | Les Organes exécutifs | 63 |
| 4.2.2 | Organisation interne des Services Administratifs et de Gestion..... | 63 |
| 4.2.3 | Organisation interne des Services médico-chirurgicaux et d'aide au diagnostic..... | 63 |
| CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES OPERATIONNELLES | | 65 |
| 5.1 | Principes et règles de gestion..... | 65 |
| 5.2 | Description des procédures de préparation des états de paie..... | 66 |
| 5.2.1 | Sous-procédures opérationnelles au CHNU de Fann | 66 |
| 5.2.1.1 | Collectes des éléments variables du salaire | 66 |
| 5.2.1.2 | Contrôle des collectes des éléments variables du salaire | 67 |
| 5.2.1.3 | Envoi des éléments variables du salaire au Centre des Etablissements Publics | 67 |
| 5.2.2 | Sous-procédures opérationnelles au CEP et MEF | 67 |
| 5.2.2.1 | Saisie des éléments de la paie | 67 |
| 5.2.2.2 | Contrôle de saisie des éléments de la paie | 68 |
| 5.2.2.3 | Edition des états de paie | 69 |
| 5.2.2.4 | Envoi des états de paie au CHNU de Fann | 69 |
| 5.2.3 | Sous-procédures opérationnelles au CHNU de Fann | 69 |
| 5.3 | Sous-procédures opérationnelles de comptabilisation des salaires du CHNU de Fann..... | 70 |
| 5.3.1 | Imputations comptables des salaires..... | 70 |
| 5.3.2 | Contrôle des imputations comptables des salaires..... | 70 |
| 5.3.3 | Comptabilisation des salaires | 71 |
| 5.3.4 | Validation des enregistrements comptables des salaires. | 71 |
| 5.3.5 | Classement des états de paie et de l'état de saisie des salaires | 71 |
| 5.4 | Sous-procédures opérationnelles de préparation et signature des OP des salaires..... | 71 |
| 5.4.1 | Etablissement des ordres de paiement (OP) des salaires | 71 |
| 5.4.2 | Signature des bordereaux de règlement (BR) des salaires..... | 72 |
| 5.4.3 | Signature des ordres de paiement (OP) | 72 |
| 5.5 | Sous-procédures opérationnelles de paiement des salaires par la banque..... | 73 |
| 5.6 | Sous-procédures opérationnelles de paiement des salaires par caisse (billetage)..... | 74 |
| 5.7 | Sous-procédures opérationnelles d'établissement des déclarations fiscales et sociales | 76 |
| 5.7.1 | Etablissement des déclarations fiscales et sociales (DFS)..... | 76 |
| 5.7.2 | Contrôle des DFS ainsi que des notes de service relatives au complément salarial assujetties à une sécurité de la Caisse de Sécurité Sociale | 76 |
| 5.8 | Sous-procédures opérationnelles d'établissement des bordereaux de versement (BV)..... | 77 |
| 5.9 | Sous-procédures opérationnelles de paiement/versement des retenues fiscales et sociales..... | 77 |
| 5.10 | Sous-procédures opérationnelles d'établissement et contrôle des primes internes et motivations (PIM) du CHNU de Fann | 78 |
| 5.10.1 | Etablissement des primes internes et motivations (PIM) | 78 |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.10.2 | Contrôle des ordres des primes internes et motivations par le de SRH..... | 78 |
| 5.10.3 | Contrôle des primes internes et motivations par le RAP..... | 79 |
| 5.11 | Sous-procédures opérationnelles de comptabilisation des PIM du CHNU de Fann..... | 79 |
| 5.11.1 | Imputations comptables des primes internes et motivations | 79 |
| 5.11.2 | Contrôle des imputations des primes internes et motivations | 79 |
| 5.11.3 | Comptabilisation des primes internes et motivations | 79 |
| 5.11.4 | Validation des enregistrements comptables des primes internes et motivations | 80 |
| 5.11.5 | Classement de l'état de saisie et de paiement des primes internes et motivations | 80 |
| 5.12 | Sous-procédures opérationnelles de préparation et signature des OP des primes..... | 80 |
| 5.13 | Sous-procédures opérationnelles d'émission des chèques et comptabilisation des règlements de PIM | 80 |
| 5.14 | Sous-procédures opérationnelles de paiement des primes internes et motivations par caisse | 81 |
| 5.15 | Sous-procédures opérationnelles du contrôle du niveau de la masse salariale..... | 81 |
| CHAPITRE VI: ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU CHNU DE FANN | | 83 |
| 6.1 | La phase préliminaire | 83 |
| 6.1.1 | Prise de connaissance générale du CHNU de Fann et du processus de gestion de la paie | 83 |
| 6.1.2 | Analyse du processus de gestion de la paie | 83 |
| 6.2 | Les tests d'audit..... | 84 |
| 6.2.1 | Les tests de cheminement et de permanence | 84 |
| 6.2.2 | Les tests d'efficacité | 84 |
| 6.3 | Evaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie | 84 |
| 6.3.1 | Identification des risques opérationnels du processus de gestion de la paie..... | 84 |
| 6.3.1.1 | Identification des risques opérationnels liés à la de préparation des états de paie | 85 |
| 6.3.1.2 | Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires | 85 |
| 6.3.1.3 | Identification des risques opérationnels liés à la préparation et à la signature des OP des salaires | 85 |
| 6.3.1.4 | Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par la banque | 85 |
| 6.3.1.5 | Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par caisse | 86 |
| 6.3.1.6 | Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des DFS | 86 |
| 6.3.1.7 | Identification des risques opérationnels liés au paiement/versement et à la comptabilisation des retenues fiscales et sociales..... | 86 |
| 6.3.1.8 | Identification des risques opérationnels liés à d'établissement des PIM | 86 |
| 6.3.1.9 | Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des PIM..... | 86 |
| 6.3.1.10 | Identification des risques opérationnels liés à la préparation et à la signature des OP des PIM | 86 |
| 6.3.1.11 | Identification des risques opérationnels liés à l'émission des chèques et comptabilisation des règlements des PIM..... | 87 |
| 6.3.1.12 | Identification des risques opérationnels liés au paiement des PIM par caisse | 87 |
| 6.3.1.13 | Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale. | 87 |
| 6.3.2 | Evaluation des risques opérationnels identifiés | 87 |
| 6.3.2.1 | Mesure de la probabilité du risque opérationnel..... | 87 |
| 6.3.2.2 | Mesure de l'impact du risque opérationnel..... | 90 |
| 6.3.2.3 | Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité d'occurrence..... | 93 |
| 6.3.2.4 | Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la gravité de l'impact..... | 93 |

| | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.4 | Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de management des risques..... | 95 |
| 6.5 | Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann | 98 |
| 6.6 | Présentation de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann..... | 98 |
| 6.7 | Plan d'actions | 100 |
| 6.8 | Recommandations | 101 |
| 6.8.1 | Recommandations relatives au transport et à la conservation des fonds | 101 |
| 6.8.2 | Recommandations relatives à l'émission des chèques..... | 102 |
| 6.8.3 | Recommandations relatives à la comptabilisation des salaires et des PIM | 102 |
| 6.8.4 | Recommandations relatives à la réception des états de paie..... | 102 |
| 6.8.5 | Recommandations relatives au paiement des primes internes et motivations par caisse | 103 |
| 6.8.6 | Recommandations relatives à l'organisation administrative du CHNU de Fann | 103 |
| | CONCLUSION GENERALE..... | 105 |
| | ANNEXES..... | 107 |
| | BIBLIOGRAPHIE..... | 153 |

INTRODUCTION GENERALE

Les organisations et le milieu dans lequel elles évoluent deviennent de plus en plus complexes, dynamiques et hostiles. La compétition entre les organisations, la mondialisation, les scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines au début des années 2000 à l'instar de ENRON et WORLD COM et plus récemment, l'attention accrue vis-à-vis des risques exogènes à faible probabilité et fort impact (terrorisme, tremblement de terre Tsunami) sont autant de facteurs de divers types de risques non maîtrisés. Cependant, l'ampleur des conséquences découlant de ces événements mettent en lumière l'urgence et l'exigence de maîtriser les risques, les activités mais aussi l'amélioration des performances.

Dans ce contexte la seule évidence sur l'avenir est l'incertitude, la maîtrise des risques et des activités mais aussi l'amélioration des performances du processus de gestion des ressources humaines se présente comme une nécessité. En effet, le secret des structures aujourd'hui, c'est le capital humain car les ressources humaines constituent un facteur incontournable dans la réussite des organisations en général et des établissements publics de santé en particulier. La gestion des ressources humaines intervient dans tous les stades de l'organisation du personnel : la paie, la gestion des carrières, les relations du travail et œuvres sociales, le recrutement et la formation. La paie, en ce qui nous concerne, est pratiquée en général par toutes les organisations dans la mesure où elle constitue un aspect important de l'administration des salariés.

Le processus de gestion de la paie, c'est l'ensemble des activités exercées en vue de la réalisation d'une paie juste et équitable. Cela n'est apparemment pas facile à obtenir en raison de l'abondance de textes de lois, de règlements ou de conventions en la matière, de la diversité des éléments qui le composent (regroupés en rubrique de paie) et de la multiplicité des opérations à réaliser pour le mettre en œuvre. Une mauvaise gestion de ce processus peut s'avérer lourde de conséquences pour l'organisation compte tenu de son caractère transversal et stratégique. Pour cela, pour une meilleure gestion de la paie, les dirigeants des organisations doivent mettre en place des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie.

Le Centre Hospitalier National Universitaire (CHNU) de Fann est un établissement public de santé à caractère administratif de niveau III se situant au sommet de la pyramide sanitaire. Il a une triple vocation : Soins, Enseignement et Recherche. Dans le souci d'améliorer les prestations hospitalières afin de satisfaire les besoins de santé des populations, des réflexions politiques ont abouti à la réforme hospitalière adoptée par l'Assemblée Nationale le 12 février

1998. L'objectif principal assigné à cette réforme est de conduire une transformation radicale des méthodes de gestion des hôpitaux, afin d'améliorer leurs performances et la qualité des services et des soins qu'ils dispensent. Cette nouvelle orientation amène donc l'hôpital à adopter « une gestion d'entreprise » tout en gardant sa mission de service public.

Au lendemain de la réforme hospitalière, le besoin en personnel qualifié s'est fait de plus en plus sentir. On a donc souvent eu recours à des stagiaires diplômés qui, après leur perfectionnement, ont continué à travailler afin de combler le déficit en personnel qualifié. En contrepartie, ils ont bénéficié d'une prime de motivation forfaitaire. Il s'avère que certains agents ont aussi continué de travailler au sein des services après leur retraite « et recevaient en contrepartie une prime ». C'est ainsi que la direction a pris des mesures comme l'arrêt systématique des stages après la période autorisée, le maintien du niveau des primes octroyées aux agents et surtout la restructuration du personnel.

Mais malgré ces mesures, aujourd'hui, le processus de gestion de la paie n'est pas sans difficultés au CHNU de Fann. Les problèmes rencontrés sont :

- ❖ les absences non justifiées du personnel ;
- ❖ le fichier du personnel n'est pas souvent régulièrement mis à jour;
- ❖ la non prise en compte des absences injustifiées pour la détermination des salaires mensuels ;
- ❖ la non maîtrise des effectifs et de la masse salariale ;
- ❖ l'octroi de prêts à moyen ou long terme aux agents sans tenir compte de la date prévue de départ à la retraite ou sans tenir compte du coefficient d'endettement global de l'agent ;
- ❖ l'absence de coordination étroite entre les services Personnel-Paie et les services Comptables.

Les problèmes auxquels le CHNU de Fann est confronté tirent leur source des aspects suivants :

- ❖ absence de cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie ;
- ❖ méconnaissance des bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus de gestion de la paie ;
- ❖ le manque de culture de risques au sein du CHUN de Fann ;
- ❖ l'inefficacité du dispositif de contrôle interne mis en place.

Les problèmes ci-dessus énumérés ont pour conséquences :

- ❖ les paiements des salaires par erreur ou par fraude de montants indus aux employés ;
- ❖ des détournements par des versements frauduleux de rémunérations indues ou de règlements de salaires à des agents fictifs ;
- ❖ détournement de fonds par imputation de montants de salaires fictifs dans les comptes de charges ;
- ❖ dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie ;
- ❖ existence de montants importants arriérés non remboursés par les agents jusqu'au moment de leur départ de l'entreprise ;
- ❖ atteinte à la sincérité et la régularité des états financiers produits par le CHNU de Fann.

Au regard de tout ce qui vient d'être évoqué, plusieurs solutions sont à envisager :

- ❖ élaboration de la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie ;
- ❖ identification des bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus de gestion de la paie ;
- ❖ le développement de la culture du risque dans le CHNU de Fann ;
- ❖ l'évaluation périodique de la qualité du dispositif de contrôle interne.

Parmi ces solutions, nous retenons la première qui nous semble appropriée dans la mesure où la cartographie opérationnels du processus de gestion de la paie nous permettrait d'identifier les risques relatifs à cela et d'évaluer leur niveau d'impact et déterminer leur degré de survenance afin d'aider les gestionnaires à concrétiser la mission du CHNU de Fann à travers la gestion, la maîtrise des risques opérationnels et des activités mais aussi l'amélioration des performances de ce processus. C'est ce qui permettrait au CHNU de Fann d'anticiper sur les risques qui entravent énormément ses objectifs et ses performances.

Au regard de la solution retenue, la question à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est : quelle est l'efficacité du dispositif de management des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann ?

Plus précisément :

- ❖ quelles sont les bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus de gestion de la paie ?

- ❖ quelle est la démarche d'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie ?
- ❖ quels sont les risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann?
- ❖ comment évaluer ces risques ?
- ❖ quels sont les dispositifs de management des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann?

C'est partant de toutes les réponses à ces interrogations et risques liés au processus de gestion de la paie que s'inscrit le thème de ce mémoire intitulé : « Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann ».

L'objectif principal de ce thème est de réaliser une cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- ❖ documenter les bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus de gestion de la paie ;
- ❖ décrire la démarche d'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie ;
- ❖ identifier et évaluer les risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann ;
- ❖ élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann.

Les ressources humaines de CHNU de Fann sont composées du personnel étatique (agents recrutés par la Fonction Publique et affectés au niveau de l'hôpital dont la carrière est suivie par le Ministre de la fonction Publique et le personnel de l'Université payé par le Rectorat) et d'un personnel dit contractuel (agents embauchés par la structure sur fonds propres). Cependant, ce mémoire se limitera à la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie de la dernière catégorie du personnel (agents non étatique). Mais, cette délimitation partira de la préparation des états de paie au contrôle du niveau de la masse salariale.

Ce thème intéresse deux (02) usagers :

❖ **Pour le CHNU de Fann :**

Cette étude permettra au CHNU de Fann de disposer d'une cartographie des risques, de définir des procédures et politiques de gestion efficaces, et d'anticiper sur les risques qui entravent énormément ses objectifs et ses performances.

❖ **Pour nous même :**

Cette étude nous permettra de mettre en pratique nos acquis théoriques, de maîtriser la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques pour le processus de gestion de la paie. Elle nous réjouira également d'avoir conduit un tel projet dans une grande structure au Sénégal qu'est le CHNU de Fann.

Ce travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

La première partie portant sur la revue de littérature du sujet, elle traitera les risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie, la démarche d'élaboration de la cartographie des risques et la démarche méthodologique du travail.

Quant à la deuxième partie réservée au cadre pratique d'élaboration, elle s'intéressera à la présentation du Centre Hospitalier National et Universitaire de Fann, nous y ferons la description de l'existant c'est-à-dire la manière dont la paie est gérée avant de procéder à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie et enfin s'en suivront les recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Le risque est partout et aucune œuvre humaine n'est à l'abri du risque. Nous avons encore à l'esprit le naufrage du Titanic en 1912, les faillites de la Baring en 1995, d'Arthur Andersen en 2001, ou encore celle d'Enron en 2001, ou bien le naufrage du Joola en 2002, la variation spectaculaire des prix des produits pétroliers en 2008, la crise financière de fin 2009, le tremblement de terre qui vient de secouer Haïti, le 12 Janvier 2010, etc.

La capacité d'une organisation à identifier, à contrôler et à maîtriser les risques liés à ses activités et/ou processus est une question de management global des risques qui s'impose aujourd'hui. En effet, le management est une mission périlleuse qui consiste à préciser la raison d'être de l'entreprise et à la décliner au sein de ses diverses entités de manière opérationnelle (Nguéna, 2008 : 3).

C'est ainsi qu'il est nécessaire pour les dirigeants de bien organiser les activités et/ou processus de leurs entreprises afin de bien gérer et maîtriser les risques opérationnels liés à leurs activités. La fonction primordiale d'une entreprise est de créer de la richesse, en produisant des biens et services répondant aux besoins de ses clients, dégagant du profit pour ses actionnaires et procurant des emplois à ses collaborateurs.

La qualité du management du personnel est devenue un facteur clé de succès. Les dirigeants ont pris conscience que la mobilisation du personnel donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est progressivement forgée en contribuant à l'émergence de la « fonction personnel » et sa transformation en « fonction ressources humaines », à la prise en compte des défis à relever. Aujourd'hui, elle devient un partenaire d'affaire, responsable du développement humain et social (Peretti, 2007 :3).

La relation de travail engendre de nombreuses obligations pour le salarié, mais également pour l'employeur. Pour cela, la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie est l'une des questions importantes des dispositifs du contrôle interne (CI). Une attention particulière des dirigeants des entreprises doit donc être portée sur le processus de gestion de la paie pour mieux maîtriser les risques opérationnels liés à ce processus afin d'atteindre efficacement les objectifs.

Les risques étant les événements susceptibles d'empêcher l'entreprise de poursuivre ses objectifs, leur maîtrise aide celle-ci à atteindre ses objectifs. Pour cela la connaissance du processus de gestion de la paie, l'identification des risques qui lui sont liés, leur évaluation, leur cartographie s'imposent aux fins d'une meilleure gestion.

Ainsi dans cette partie, notre travail consistera à procéder à une revue de littérature sur le processus de gestion de la paie dans ses généralités et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels qui y sont associés. Nous l'aborderons en trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous traiterons des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie. Ensuite dans le deuxième chapitre, nous étudierons la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie. Enfin, notre troisième chapitre sera consacré à la description de la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I: LES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE

Le processus de gestion de la paie renferme un certain nombre d'opérations complexe, régie par une multitude de règles en évolution permanente dont il est nécessaire d'acquérir la maîtrise.

Sa pratique par les organisations est aujourd'hui reconnue comme un enjeu stratégique de la gestion de la masse salariale. Pour y parvenir nous pensons que la connaissance du métier constitue un préalable, la connaissance des risques n'étant pas en reste. Ainsi donc, la détermination des risques découlant du processus de gestion de la paie, doit se faire à travers la connaissance de son objectif, et de ses différentes opérations.

Le présent chapitre dévolu aux risques opérationnel liés au processus de gestion de la paie traitera dans le cadre d'une première section intitulée notion de gestion de la paie. Nous définirons certains concepts fondamentaux nécessaires pour comprendre les risques de ce processus. Par la suite, une deuxième section se consacrera à l'objectif du processus et aux opérations y afférentes. La troisième section sera dédiée à la notion de risque opérationnel susceptible de compromettre la réalisation des objectifs et les dispositifs essentiels du « management des risques » sur lesquels seront basées toutes mesures de gestion des risques observés afin qu'elles soient efficaces.

1.1 Notion de gestion de la paie

Selon Martinet et Silem (2005: 280), la gestion de la paie inclut la gestion des rémunérations des salariés de l'entreprise (salaire de base, prime, les déductions de type cotisations sociales), la gestion des congés payés, la gestion des indemnités de licenciement et la mise à la retraite, etc. Elle est l'organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des charges salariales et patronales relatives à cette rémunération. Dans l'entreprise, la gestion de la paie est généralement de la responsabilité conjointe du service comptable et de la direction des ressources humaines .

1.1.1 La gestion de la paie au cœur de la G.R.H.

Selon, Peretti (2007 : 134), deux raisons expliquent l'importance de la gestion de la paie au sein des ressources humaines :

- ❖ l'ampleur des tâches liées à la paie, au calcul et au paiement du salaire, au calcul et au versement de l'ensemble des cotisations, aux déclarations obligatoires et l'interface avec la comptabilité. L'administration de la paie constitue un domaine majeur de la fonction ;
- ❖ sa richesse fait de la base de données « paie » la clé de voûte du système d'information de la fonction. C'est à partir des informations rassemblées pour l'établissement des paies que l'entreprise peut développer une base de données permettant un authentique management des ressources humaines.

1.1.2 Organisation générale de la paie

La fixation de la rémunération prend en compte la complexité des tâches à effectuer, mais également des conditions de travail, du cadre contractuel (convention collective...) et du salaire minimum, des performances de l'entreprise et du salarié, de la situation personnelle du salarié (temps partiel par exemple).

1.1.3 Le bulletin de paie

Quels que soient la nature et la durée du travail fourni et le montant de la rémunération acquise, tout paiement du salaire doit, sauf dérogation autorisée à titre individuel par l'Inspecteur du Travail et de la Sécurité Sociale, faire l'objet d'une pièce justificative dite « bulletin de paie », dressé et certifié par l'employeur, et remis au travailleur au moment du paiement (Ndoye, 2008 : 44).

Selon Dayan et al. (2004 : 604), il s'agit d'un « document écrit, obligatoirement remis par l'employeur à toutes les personnes appointées par lui, au moment où il leur remet leur rémunération. Il donne le détail du calcul de la rémunération et des retenues. Pour Ersa (2007 :141), le bulletin de paie comporte des informations diversifiées sur le personnel.

1.1.4 Salaire de base

Pour Rabatel (1999 :47), la première ligne de tout bulletin de la paie mentionne en règle générale, le montant de la rémunération contractuelle de base : on parlera selon les entreprises de « salaire de base », « d'appointements » en remarquant que ce vocable introduit une notion de fixité, attachée à un emploi régulier. Il est fixé par une convention collective pour le nombre d'heures normales mensuelles : le plus souvent 40 H par semaine soit $40 \times 52 / 12 = 173$ H 1/3 par mois ; il est fonction de la catégorie et de l'échelon auxquels prétend le travailleur

(Ersa, 2007 :141). Selon Peretti (2008 :221), le salaire de base est un « Salaire acquis à tout travailleur en fonction de la qualification professionnelle et de la durée du travail, indépendamment de son efficacité et de toute modulation personnelle ».

1.1.5 Le salaire brut

Le salaire brut, dû par l'employeur, stipulé dans le contrat de travail et composé du salaire de base (horaire ou mensuel), des éventuelles heures supplémentaires et des primes et indemnités (prime d'ancienneté, de rendement, indemnité de transport...) (Dayan et al. 2004 : 604). C'est un salaire avant déduction des cotisations fiscales et sociales (Peretti ,2008 : 221). On peut représenter le salaire brut à l'aide du schéma ci-dessous :

Tableau 1 : Salaire brut

| | | | |
|--------------|---|---|------------------------|
| Salaire brut | = | } | Salaire de base |
| | | | Heures supplémentaires |
| | | | Primes et indemnités |
| | | | Avantages en nature |

Source : Etabli à partir Dayan & al. (2004 : 604) ; Ersa (2007 : 141).

1.1.6 Le salaire net

Selon Martinet et Silem (2005: 280), le salaire net est la rémunération après déduction des cotisations sociales. Il correspond au salaire effectivement reçu par le salarié et qui s'obtient par la différence entre le salaire brut et les retenues salariales. Une remarque s'impose concernant son calcul : le salaire brut peut se voir aussi diminuer du montant d'acomptes ou d'avances sur salaire, versé par l'employeur au salarié en général sur la demande de ce dernier (Dayan et al. 2004 : 605).

1.1.7 Les retenues obligatoires

L'employeur doit prélever d'office sur les salaires les cotisations des travailleurs aux institutions obligatoires ou autorisées de prévoyance sociale dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ou par les statuts desdites institutions. A la demande écrite du travailleur, et sans qu'il y ait lieu de recourir pour celle-ci aux formalités applicables aux autres cessions des traitements et salaires, l'employeur doit également retenir sur les salaires le montant de la cotisation du travailleur à son syndicat dans les conditions qui seront définies par l'autorité compétente (Ndoye, 2008 : 46).

1.1.7.1 Les retenues sociales

Le salaire brut n'est pas versé en intégralité au salarié, diverses retenues sont effectuées lors de chaque paie, selon Ersa (2007 :143,147) et Sambe & al. (2003 : 303 -304), il s'agit de :

1.1.7.1.1 Les cotisations salariales à la Caisse de Retraite

Retenues à la source, elles sont reversées par l'employeur à la Caisse de Retraite (au Sénégal l'I.P.R.E.S). On distingue :

- ❖ le Régime Général auquel sont soumis tous les travailleurs ;
- ❖ le Régime Cadre qui concerne le personnel d'encadrement.

Les cotisations sont fixées comme suit au 1^{er} janvier 2009 :

- ❖ Régime Général : 5,6% du brut social plafonné à 256 000 FCFA par mois ;
- ❖ Régime Cadre : 2,4% du brut social plafonné à 768 000 FCFA par mois.

Cette dernière cotisation étant versée en plus de la précédente.

1.1.7.1.2 Les cotisations salariales de prévoyance maladie

Ces cotisations à des caisses de prévoyance maladie permettent le fonctionnement d'Instituts de Prévoyance Maladie (I.P.M.) qui prennent en charge une partie des frais médicaux supportés par le salarié et sa famille. Elles sont destinées à assurer une couverture médicale des employés en cas de maladies non professionnelles. Le mode de calcul des cotisations varie d'une mutuelle à l'autre. En règle générale un barème par adulte et par enfant est utilisé. Les femmes mariées ne prennent en charge que leur propre cotisation (les cotisations concernant les enfants sont à la charge des époux).

1.1.7.1.3 Les charges de sécurité sociale

Au Sénégal, les cotisations de sécurité sont supportées entièrement par l'employeur et elles sont versées chaque mois à la Caisse de Sécurité Sociale(C.S.S). Elles permettent notamment de couvrir les frais occasionnés par les accidents du travail et de verser des allocations familiales aux ayants droit. Elles sont calculées comme suit :

- ❖ allocations familiales : 7% du brut social plafonné à 63 000 FCFA par mois ;
- ❖ accident du travail : taux de 1,3 ou 5% du brut social plafonné à 63 000 FCFA par mois.

1.1.7.1.4 Les cotisations patronales à la Caisse de Retraite

Au Sénégal, la Caisse de Retraite est gérée par l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES). Ces cotisations sont versées mensuellement à l'I.P.R.E.S. Elles s'ajoutent aux cotisations salariales :

- ❖ 8,4% du brut social plafonné à 256 000 FCFA par mois pour le régime général ;
- ❖ 3,6% du brut social plafonné à 768 000 FCFA par mois pour le régime cadre.

Cette dernière cotisation s'ajoute à la précédente.

1.1.7.1.5 Cotisations patronales aux Instituts de Prévoyance Maladie (IPM)

Elles s'ajoutent aux cotisations salariales et sont reversées chaque mois aux IPM concernés. Le mode de calcul varie d'une mutuelle à l'autre, les cotisations patronales étant en règle générale identiques aux cotisations salariales.

1.1.7.2 Les retenues fiscales

Selon Ersa (2007 : 143,148), les retenues fiscales comprennent :

- ❖ la Taxe Représentative de l'Impôt pour le Minimum Fiscal (T.R.I.M.F.) ;
- ❖ les charges fiscales sur salaires : la Contribution Forfaitaire Sur Salaires (C.F.S.S.).

1.2 Objectif du processus de gestion de la paie et opérations afférentes

Cette section décrira successivement les objectifs du processus de gestion de la paie et de ses différentes opérations.

1.2.1 Objectif du processus de gestion de la paie

Selon Barry (2009 : 214), le cycle « Personnel-paie » se caractérise par une étroite imbrication de règles comptables, fiscales et de dispositions légales. Outre le respect strict des principes comptables, les procédures mises en place au niveau de la société doivent assurer le respect :

- ❖ des dispositions légales : livres et documents légaux, durée des horaires de travail, cotisations sociales, congés, etc.,
- ❖ de la réglementation fiscale : impôts et taxes divers attachés aux salaires, retenues à la source sur les salaires, etc.

A ces dispositions peuvent s'ajouter également celles tirant leur origine des conventions collectives, des réglementations publiques (notamment les dispositions régissant les niveaux de rémunération des dirigeants et cadres des entreprises du secteur public).

1.2.2 Les opérations du processus de gestion de la paie

Plusieurs auteurs ont abordé la question relative au processus de gestion de la paie à différentes étapes : elles partent de la mise à jour des dossiers individuels à la constitution de provisions attachées aux salaires. Dans cette sous section, sans prétendre à l'exhaustivité, nous présenterons quelques activités essentielles du processus paie dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Tableau de synthèse des opérations du processus de gestion de la paie

| Auteurs Etapes | Renard (2010 :195, 264) | Barry (2009 : 218, 233-236) | Danae (2007 :2-3) | ANGOT Hugues & al (2004 :155- 160) | Schick et Lemant (2001 :162- 169) | DELSOL Xavier (1999 :133) | Candau (1985 :190- 193) |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Mise à jour des dossiers individuels | X | X | X | X | X | | X |
| 2. Détermination des niveaux de rémunération | X | X | X | X | X | X | X |
| 3. Calcul de la paie | X | | X | X | X | X | X |
| 4. Contrôle et approbation des documents de la paie | X | X | X | X | X | | |
| 5. Préparation des règlements de salaires | X | X | | | | | |
| 6. Règlement des salaires | | X | | X | X | X | X |
| 7. Comptabilisation des salaires et des règlements | X | X | X | | X | | X |
| 8. Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales | | X | X | | X | X | X |
| 9. Suivi des comptes des prêts et avances au personnel | | X | | | X | | X |
| 10. Archivage | | | | | X | | |
| 11. Contrôle du niveau de la masse salariale | | X | X | | | | |
| 12. Constitution de provisions attachées aux salaires | | X | X | | X | | |

Source : A partir des auteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus

Il ressort de ce tableau douze principales étapes du processus de gestion de la paie qui sont : la mise à jour des dossiers individuels, la détermination des niveaux de rémunération, le calcul de la paie, le contrôle et approbation des documents de la paie, la préparation des règlements de salaires, le règlement des salaires, la comptabilisation des salaires et des règlements, la détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales, le suivi des

comptes des prêts et avances au personnel, l'archivage, le contrôle du niveau de la masse salariale enfin la constitution de provisions attachées aux salaires.

1.2.2.1 Mise à jour des dossiers individuels

Toute embauche doit donner lieu à la création d'un dossier individuel. (Le dossier contiendra notamment les éléments suivants : date d'engagement, montant du salaire et des appointements, lettre-contrat d'engagement...). Le dossier individuel est un outil de recensement, de gestion et de contrôle indépendant de la préparation de la paie. Des rapprochements entre la paie et ce dossier doivent être faits par un responsable qui n'intervient pas dans la préparation et le règlement de la paie. Toute modification (rémunération, arrivée ou départ) est à communiquer par écrit avec la signature d'un responsable au service du personnel et de la paie (Angot & al. 2004 : 156).

Cette fonction permet selon Renard (2010 :196) et Schick & Lemant (2001 : 163), de distinguer ou de tenir compte du personnel qui devait normalement être payé de celui qui ne doit pas l'être (démissions, licenciement, départ à la retraite) et de prévoir la masse salariale globale mensuelle. Elle permet également de tenir compte des augmentations de salaires, des indemnités et autres avantages accordés, des avances et des prêts accordés au personnel, des absences non justifiées.

A cet effet, la mise à jour des dossiers individuels doit être en parfaite harmonie avec la détermination des niveaux de rémunération.

1.2.2.2 Détermination des niveaux de rémunération ou préparation des éléments de la paie

Selon Barry (2009 : 233), cette fonction regroupe les tâches de détermination du niveau du salaire (journalier, hebdomadaire ou mensuel) à verser à des employés, compte tenu:

- ❖ des temps effectifs de travail (prise en compte des heures supplémentaires, des absences non justifiées, des retours de congés, etc...),
- ❖ des retenues à opérer sur les salaires au titre des impôts, des remboursements de prêts ou d'avances, des saisies-arrêts opérées par des tiers, etc.
- ❖ des gratifications et primes diverses accordées par la société.

Cette étape doit être particulièrement surveillée par des procédures de contrôle efficaces pour éviter les paiements par erreur ou par fraude de montants indus aux employés. Pour

Angot & al. (2004 :156 - 157) la sous-procédure contrôle des temps à pour objectif le suivi rigoureux des heures prestées. En effet, pour le personnel rémunéré sur une base mensuelle, les absences et les heures supplémentaires doivent être suivies rigoureusement. Ce point ne soulève pas des difficultés majeures sur le plan administratif. Pour le personnel payé sur d'autres bases (heures prestées, nombre de pièces produites...), les règles suivantes sont à respecter :

- ❖ les fonctions doivent être clairement scindées :
 - comptabilisation des temps ;
 - vérification du calcul des relevés ;
 - préparation de la paie ;
- ❖ l'enregistrement de temps doit s'effectuer de manière automatique afin d'exclure les erreurs et les fraudes éventuelles ;
- ❖ les relevés d'heures doivent être établis par une personne n'ayant pas accès aux calculs de préparation de la paie ;
- ❖ pour les ouvriers payés à l'unité produite, les contrôles seront basés sur la comparaison des relevés de travail avec le montant des pièces totalement achevées et entrées en magasin pour chaque ordre de fabrication.

La base sur laquelle les heures supplémentaires sont payées doit être clairement définie. La personne qui autorise les heures supplémentaires et leur paiement doit être indépendante des services du personnel paie. Le contrôle des heures supplémentaires doit s'effectuer selon les mêmes modalités que le contrôle des horaires normaux de travail (exemple : horloges pointeuses). Pour les personnes rémunérées aux heures prestées ou aux unités produites, la prise en compte de leur temps de travail effectif traduit automatiquement les absences. Pour les personnes rémunérées sur base d'un « fixe » mensuel, le relevé des absences peut se faire selon différentes procédures :

- ❖ la carte de pointages (nécessaire en cas d'horaires variables) ;
- ❖ le paraphe quotidien sur la feuille de présence ;
- ❖ le chef de service signale les absences au service du personnel.

Les vacances prises, les jours fériés et les jours de congés spéciaux nécessitent un suivi particulier. Pour ce qui concerne les accidents de travail maladies, une information écrite doit être transmise au responsable de la paie pour mention :

- ❖ nom de la personne ;
- ❖ date de prise d'effet de l'absence ;
- ❖ date de retour.

Pour les congés payés, une fiche individuelle doit être établie pour chaque salarié, récapitulant les droits annuels aux congés ainsi que les dates de vacances effectives et prévisionnelles.

Selon Cospel (2007 : 5), la préparation de la paie consiste à effectuer les tâches suivantes :

- ❖ saisir les données relatives aux éléments de paie et aux frais de déplacements ;
- ❖ valider les informations saisies.

Ces deux tâches sont indispensables pour pouvoir ensuite lancer les calculs de paie.

1.2.2.3 Calcul de la paie

Pour Danae (2007 : 3), il s'agit de calculer des charges patronales et salariales. Ce calcul doit selon Schick & Lemant (2001 : 162-163), tenir compte de l'exhaustivité des éléments de rémunération y compris les avantages en nature. C'est pourquoi un listing des rubriques de paie et une procédure de suivi des avantages en nature doivent exister. Selon Delsol (1999 : 135), le décompte des heures supplémentaires et le calcul de leur rémunération doivent être effectués conformément aux dispositions légales. Pour ce faire, si c'est le cas : les majorations pour les heures supplémentaires doivent apparaître sur le bulletin de paie, si ce n'est pas le cas l'entreprise court le risque de devoir apporter la preuve soit au paiement de ces heures aux salariés bénéficiaires, si ces derniers prétendent ne pas avoir été rémunérés au titre des heures, soit de l'existence d'une convention de forfait. Un logiciel « salaires et appointements » ou un secrétariat social est aujourd'hui presque inévitable (Angot & al. 2004 : 158).

Une personne (ou un service) doit être responsable de la préparation des documents de la paie et effectuer les calculs. Cette personne ne peut pas avoir d'autres fonctions en matière de paie. 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. La personne responsable des déductions doit être rapidement informée de toutes les modifications ainsi que de leur date d'application. Ce point est important en cas d'utilisation d'un logiciel « salaires et appointements ». Le contrôle de tous les calculs doit être effectué périodiquement par un responsable comptable, administratif ou financier de la société. Lors de l'utilisation d'un logiciel, cette observation est d'autant

plus importante qu'il est donc nécessaire de s'assurer du bon contrôle et approbation de documents de la paie.

1.2.2.4 Contrôle et approbation des documents de la paie

Il s'agit, selon Schick & Lemant (2001 : 162), d'être sûr de l'exhaustivité des éléments et de la régularité des bulletins de paie. Cette étape permet selon Candau (1985 : 193) de respecter le principe de séparation des tâches dans les processus de préparation, autorisation, paiement et comptabilisation des salaires. C'est pourquoi, 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 et au calcul de la paie afin que l'on puisse vérifier la conformité de ces éléments avec les conditions de rémunérations fixées (Angot & al. 2004 : 158). Après cette vérification, il y a lieu de préparer les règlements de salaires.

1.2.2.5 Préparation des règlements de salaires

Selon Barry (2009 : 234), cette étape : « regroupe les tâches de préparation du billetage pour les salaires à régler en espèces et celles de confection des ordres de virement pour les salaires à payer par les banques ». Bien entendu, la préparation des règlements de salaires conduit au règlement des salaires.

1.2.2.6 Règlement des salaires

En ce qui concerne le règlement des salaires, selon Barry (2009 : 234), dans cette étape il s'agit des opérations de la paie proprement dite. Elles consistent en effet, à payer les salaires aux seuls ayants droit pour les montants déterminés. Toutefois les salaires non réclamés doivent faire l'objet d'un reversement systématique. Selon Angot & al. (2004 : 158), le paiement par virement bancaire ne présente en général plus de difficultés. Lorsque les salaires sont payés en espèces, une personne n'ayant aucune autre responsabilité dans le domaine de la paie, effectue la distribution. Lorsque le règlement est effectué, l'étape suivante est la comptabilisation des salaires et des règlements.

1.2.2.7 Comptabilisation des salaires et des règlements

Il s'agit de la ventilation comptable et analytique des frais de personnel (Danae, 2007 : 3). Chaque mois les bulletins de paie émis par l'entreprise sont récapitulés dans un livre de paie qui sert de base à la comptabilisation des salaires (Ersa, 2007 : 148). Il convient de comptabiliser les salaires bruts et les diverses indemnités.

Selon Dayan et al. (2004 : 606-607), le salaire brut est une charge due au salarié par l'employeur : elle s'enregistre donc au débit d'un compte de charges. Cet enregistrement a lieu à la fin de chaque mois. En contrepartie, il faut noter la dette envers le salarié puisque le règlement peut être légèrement différé dans le temps. Le rattachement de la dette au salarié se fait à travers l'enregistrement de celle-ci au crédit d'un compte de tiers. Le paiement est réalisé par un virement bancaire en fin de mois. Lorsque la comptabilisation des salaires et des règlements est effectuée, la détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales sont nécessaires.

1.2.2.8 Détermination, comptabilisation et règlement des charges

Selon Erza (2007 : 148), il convient d'établir mensuellement un état des charges patronales qui servira de base à la comptabilisation de celles-ci. Pour préparer la comptabilisation des charges de personnel on utilise généralement des progiciels informatiques : utilisation de fichiers, l'un portant les caractéristiques de chaque salarié, les autres éléments de chaque paie pour chaque salarié (taux horaires, primes, heures effectuées, avances, acomptes). Le programme permet d'obtenir les bulletins de paie, l'état des charges patronales et les fiches individuelles.

Pour Dayan & al. (2004 : 606-607), les cotisations salariales viennent en déduction du salaire brut pour permettre l'obtention du salaire net, effectivement encaissé par le salarié. Il s'agit en effet de diminuer le montant de la dette de la valeur de ces retenues, en procédant à l'enregistrement de celles-ci au débit du compte de tiers-salarié. Collectées par l'employeur, les cotisations salariales devront être reversées aux différents organismes sociaux : le rattachement de la dette à ces organismes se fait à travers son enregistrement au crédit d'un compte de tiers-organismes sociaux.

Quant aux cotisations patronales, elles s'enregistrent au débit d'un compte de charges. En contrepartie, le rattachement de la dette aux organismes sociaux se fait grâce à son enregistrement au crédit d'un compte de tiers-organismes sociaux déjà utilisé précédemment. En ce qui concerne les charges fiscales, elles sont naturellement pour l'employeur une charge supplémentaire s'enregistrant au débit d'un compte de charge. Leur montant doit être reversé à l'Etat ou autres organismes : s'il est versé immédiatement, il apparaît au crédit d'un compte financier ; sinon, en tant que dette, il sera porté au crédit d'un compte de tiers.

A propos de paiement de l'ensemble des cotisations : il s'agit d'éteindre la dette de l'entreprise à l'égard des divers organismes sociaux (cela nécessite de solder le compte tiers-organismes sociaux, en le débitant pour le montant total des retenues salariales et des cotisations patronales). En contrepartie c'est le compte en banque de l'entreprise qui est mouvementé : le montant global des cotisations est porté au crédit d'un compte financier. Les cotisations sont payées le 15 du mois suivant. Après la détermination, la comptabilisation et le règlement des charges sociales, il est question du suivi des comptes des prêts et avances au personnel.

1.2.2.9 Suivi des comptes des prêts et avances au personnel

Il s'agit selon Schick & Lemant (2001 : 164), d'être sûr de l'autorisation et du suivi des acomptes, avances et prêts. Elle reprend toutes les tâches de tenue et de mise à jour des comptes individuels des agents retraçant les prêts ou les avances accordés par l'entreprise. Après cette étape du processus de gestion de la paie, il est important pour une entreprise de conserver les données retraçant toutes les activités qu'elle a effectuées.

1.2.2.10 Archivage

A ce stade, il s'agit selon Schick & Lemant (2001 : 166), de s'assurer de la protection des informations relatives à la paie. En effet les informations relatives à la paie du personnel sont confidentielles et doivent être conservées en lieu sûr. C'est pourquoi les codes d'accès au fichier du personnel et au système d'établissement de la paie, la conservation des informations confidentielles dans un lieu sûr et le classement des documents répondant aux besoins des utilisateurs doivent exister. Il est donc nécessaire de s'assurer du bon contrôle du niveau de la masse salariale.

1.2.2.11 Contrôle du niveau de la masse salariale

La masse salariale désigne l'ensemble des rémunérations des sommes consacrées aux versements des salaires bruts (salaires nets perçus par les salariés augmentés des cotisations sociales obligatoires) sur une année. Elle ne prend pas en compte les charges sociales patronales. Pour Alazard & al. (2007 : 523), cette masse est très souvent le poste de charge le plus important du compte de résultat : la qualité et la fiabilité des prévisions sont donc aussi importantes que la maîtrise de cette donnée.

Selon, Peretti (2007 : 156), il est essentiel de comprendre et de prévoir les mécanismes d'évolution de la masse salariale et d'en expliquer toutes les variations. Les facteurs d'évolution de la masse salariale découlent des décisions d'augmentation des salaires (augmentations générales et individuelles) et des variations de l'emploi (variations des effectifs, évolutions des qualifications, etc.). Cette fonction correctement exercée, permet de suivre au mois le mois le niveau de la masse salariale afin d'expliquer toute variation significative. Cette étape précède la constitution de provisions attachées aux salaires.

1.2.2.12 Constitution de provisions attachées aux salaires

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

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

1.3 Risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

Cette section s'articulera autour de la notion des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie et du management des risques.

1.3.1 Principaux risques opérationnels du processus de gestion de la paie et les dispositifs de maîtrise

Le risque opérationnel a fait l'objet de plusieurs définitions et est placé au premier rang des préoccupations des entreprises. Selon Maders & Masselin (2006 : 74), le risque opérationnel correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. Tandis que Moreau (2002 :5) définit les risques opérationnels comme ceux qui ont trait à chaque opération. C'est finalement le comité de Bâle qui a donné une définition du risque opérationnel plus claire et acceptable par tous, le considérant comme correspondant au « risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée » (Jimenez & al, 2008 :19).

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. Le risque opérationnel existe dans toutes les activités. Sa gestion permet d'améliorer de façon continue les contrôles qui régissent la gestion des autres types de risques.

De manière naturelle les activités du processus de gestion de la paie génèrent de divers risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs. Le risque opérationnel du processus de gestion de la paie peut être défini comme tout risque associé aux activités intrinsèques du processus de gestion de la paie. Ces activités avec leurs risques et dispositif de maîtrise des risques sont répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Risques opérationnels du processus du processus de gestion de la paie et leur dispositif de maîtrise

| Sous-processus | Risques | Dispositif de maîtrise des risques |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mise à jour des dossiers individuels | • Personnel payé à tort | • Rapprochement bulletin/effectif |
| | • Personnel non payé | • Sondages bulletins/mouvement de personnel |
| | • Erreur sur le montant | • Etat des écarts du mois M-1 |
| | • Erreur sur la personne | • Analyse de cet état |
| | • Suivi des effectifs et des niveaux mensuels de charges du personnel difficile à assurer | • Rapprocher régulièrement des données permanentes de la paie au dossier individuel • Les modifications au fichier servant à la préparation de la paie doivent être identifiées et approuvées par un responsable • Pour chaque employé, il doit exister un dossier individuel (fichier) contenant toutes les informations requises • Procédure de mise à jour du fichier (autorisation, embauche, changement de situation, départ) |
| | • Détournement de salaire « créés » pour les employés fictifs | • Les fiches de paie doivent faire l'objet d'un contrôle indépendant, au moins par sondage, permettant de vérifier que les bases et les taux utilisés sont corrects de même que les calculs |
| | • Perte d'efficacité en cas de départ ou d'absence du responsable | • Protection d'accès aux données de la paie • Existence d'un fichier du personnel • Procédure de mise à jour du fichier du personnel (autorisation, embauche, changement de situation, départ) |
| Détermination des niveaux de rémunération ou préparation des éléments de la paie | • Litiges avec les salariés | • Existence d'un livre de paie • Existence de dossier individuel complet • Existence de procédure d'embauche et de départ |
| | • Fraude de la part des salariés | • Etat de suivi du personnel extérieur • Suivi de la situation légale des travailleurs étrangers • Suivi des effectifs par catégorie • Tableau de bord social |
| | • Distorsions salariales | • Etat de regroupement des salaires bruts par catégories professionnelles • Vérification de l'état |
| | • Infraction aux conventions collectives | • Formation au contenu des conventions pour les décideurs • Vérifications périodiques par le service des Relations du Travail |
| | • Mécontentement du personnel | • Traitement des réclamations • Enquête de satisfaction annuelle |
| | • Méconnaissance des éléments de rétribution | • Contrats, conventions et accords collectifs • Bulletins de salaire • Organisation fichier paie • Listing des rubriques de paie |

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| Sous-processus | Risques | Dispositif de maîtrise des risques |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation fausse des avantages en nature | <ul style="list-style-type: none"> • Balance comptable • Bilan social • Procès verbaux des conseils d'administration • Accord d'intéressement • Fichier paie • Procédure de suivi des avantages en nature • Evaluation individuelle |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération injustifiée | <ul style="list-style-type: none"> • Justification des comptes |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Gonflage des heures supplémentaire | <ul style="list-style-type: none"> • Les données variables (les heures supplémentaires, les commissions) doivent être approuvées par un responsable avant paiement • Le total des heures payées doit être rapproché du total des heures prestées • Les fonctions doivent être scindées (comptabilisation des temps, vérification du calcul des relevés, préparation de la paie) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Non prise en compte des absences non justifiées | <ul style="list-style-type: none"> • L'enregistrement des temps doit s'effectuer de manière automatique afin d'exclure les erreurs et les fraudes éventuelles • Les relevés d'heures doivent être établis par une personne par une personne n'ayant pas accès au calcul et à la préparation de la paie |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pointage erroné | <ul style="list-style-type: none"> • La carte de pointage (nécessaire en cas d'horaire variable) • Le paraphe quotidien sur la feuille de présence ou le chef de service signale les absences au service du personnel |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fraude | <ul style="list-style-type: none"> • Pour les accidents de travail maladies, une information écrite doit être transmise au responsable de la paie pour mention (non de la personne, date de prise d'effet de l'absence, date de retour) • Pour les congés payés, une fiche individuelle doit être établie pour chaque salarié, récapitulant les droits annuels aux congés ainsi que les dates de vacances effectives et prévisionnelles |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> • vérifier périodiquement la conformité des bulletins délivrés notamment la présentation et les différentes rubriques |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans le calcul de la paie | <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Un logiciel « salaires et appointement s » ou un secrétariat social est aujourd'hui presque inévitable • Une personne (ou un service) doit être responsable de la préparation des documents de la paie et effectuer les calculs. Cette personne ne peut pas avoir d'autres fonctions en matière de paie • 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 • La personne responsable des déductions doit être rapidement informée de toutes les modifications ainsi que leurs dates d'applications |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'éléments non autorisés sur le bulletin | <ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de tous les calculs doit être effectué périodiquement par un responsable comptable, administratif ou financier de la société |
| Contrôle et approbation des documents de la | <ul style="list-style-type: none"> • Fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment | <ul style="list-style-type: none"> • Les journaux de paie doivent être visés par les responsables des services intéressés qui ne participent pas à la préparation et le calcul de la paie afin que l'on puisse vérifier la conformité des ces éléments avec les conditions de rémunérations fixées |

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| Sous-processus | Risques | Dispositif de maîtrise des risques |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| paie | approuvés | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur le caractère fiable des documents édités | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| Préparation des règlements de salaires | <ul style="list-style-type: none"> • Paiement des montants incorrect | <ul style="list-style-type: none"> • Les états de règlements des salaires doivent être dressés sur la base stricte des documents préalablement établis, contrôlés et approuvés par un ou des responsables expressément désignés par la Direction Générale • Les structures de contrôle (inspection, service d'audit interne) doivent s'assurer périodiquement, posteriori, que ces dispositions sont respectées |
| Règlement des salaires | <ul style="list-style-type: none"> • Virement ou paiement pour des montants erronés | <ul style="list-style-type: none"> • Procédure de rapprochement des bulletins de paie et des virements • Existence d'un rapprochement entre le net à payer du mois M et de M-1 • Existence d'un visa sur bulletins de pointage • Compte bancaire spécifique et rapprochement bancaire spécifique • Respect des dates de virement • Contrôle des paiements hors virements |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Paiement de rémunérations à du personnel fictif | <ul style="list-style-type: none"> • Lorsque les salaires sont payés en espèces, il ya lieu de vérifier l'identité bancaire du bénéficiaire. Les non réclamés doivent faire l'objet d'un contrôle particulier • Lorsque les salaires sont payés par virement, il ya lieu d'exiger un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires • Si des salaires sont payés par des tiers autres que des employés, une procuration écrite doit être exigée |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Paiement des salaires pour les travaux non réalisés | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Paiement de salaires à des conditions non autorisées | <ul style="list-style-type: none"> • Dans la mesure du possible, les salaires doivent être réglés via un compte bancaire distinct. L'apurement de compte doit être régulièrement vérifié par une personne indépendante de la paie |
| Comptabilisation des salaires et des règlements | <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité générale erronée | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des imputations comptables • Contrôle de l'imputation analytique • Suivi budgétaire (écarts) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Risque de non-respect de la règle de séparation des exercices | <ul style="list-style-type: none"> • Procédure de transmission des données paie/comptabilité • Existence d'un rapprochement Déclaration Annuelle Des Salaires DADS/comptabilité, formalisé et supervisé • Les salaires du personnel doivent être comptabilisés dans le mois concerné, dès qu'ils sont déterminés et approuvés par les responsables désignés à cet effet • Existence d'une procédure pour le calcul « du solde de tout compte » lors d'un départ ou d'un transfert • Etablissement à bonne date des déclarations de charges sociales |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Risque, en cas de non comptabilisation | <ul style="list-style-type: none"> • Il ya lieu de s'assurer que toutes les modifications aux données permanentes de la paie ont été effectivement saisies |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Risque d'omission dans la comptabilisation | <ul style="list-style-type: none"> • Comptabiliser les salaires dans les mois de règlement • Le service doit avoir les moyens de vérifier : <ul style="list-style-type: none"> • qu'il est informé de toutes les absences ; • qu'elles sont toutes répercutées sur les salaires. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilisation à une période non idoine | <ul style="list-style-type: none"> • Rapprocher les comptes de charges de personnel aux comptes dettes personnel, organismes sociaux, Etat |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise évaluation des dettes de personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Les fiches de paie doivent faire l'objet d'un contrôle indépendant, au moins par sondage, permettant de vérifier que les bases et taux utilisés sont corrects de même que les calculs • Les charges complémentaires aux salaires doivent être périodiquement rapprochées des bases |

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| Sous-processus | Risques | Dispositif de maîtrise des risques |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Le chiffre d'affaires servant de base aux commissions doit être rapproché du chiffre d'affaires comptable • Les charges à payer salaires imputées en comptabilité doivent être rapprochées des charges réelles |
| Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Altération du montant réel des charges de personnel d'une période | <ul style="list-style-type: none"> • Les charges à payer salaires imputées en comptabilité doivent être rapprochées des charges réelles |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) et dans l'imputation comptable | <ul style="list-style-type: none"> • Une liste des différentes des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux) doit exister. Une liste des primes et avantages divers accordés au personnel doit exister. Ces listes doivent préciser la périodicité des règlements et être utilisées pour provisionner les charges correspondantes • Procédure de contrôle des déclarations • Rapprochement mensuel bases/charges |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Redressement fiscal sur les provisions | <ul style="list-style-type: none"> • Déclarations établies par la comptabilité • Comptabilisation sur justificatifs • Contrôle base et taux • Liste des éléments à provisionner |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des principes comptables d'image fidèle et d'indépendance des exercices | <ul style="list-style-type: none"> • Liste des éléments à provisionner • Procédure de transmission des informations de la paie à la comptabilité • Procédure de recensement des décalages ; • Existence d'un plan comptable • Contrôle de l'imputation analytique • Suivi budgétaire (écarts) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Risques d'amende et de pénalités pour défaut de prélèvement et de reversement de retenues fiscales et sociales à l'Etat et aux organismes sociaux | <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un planning mensuel qui tient compte des délais nécessaires pour établir, approuver et régler les charges sociales et impôt |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans la détermination des montants dus | <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier périodiquement par sondage l'exactitude, la réalité et la conformité dans la détermination et la comptabilisation des charges sociales et impôt |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Non-comptabilisation de charges sociales sur les rémunérations | <ul style="list-style-type: none"> • Les informations nécessaires pour le calcul des congés payés qui reste à prendre, soit sur la période antérieure, soit sur la période en cours doivent être tenues par le service « paie » |
| Suivi des comptes des prêts et avances au personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Engagement de la société vis-à-vis des salariés par des personnes non autorisées | <ul style="list-style-type: none"> • Liste des personnes autorisées à octroyer des avances, acomptes, prêts • Document formalisant l'engagement du salarié (prêts) • Existence d'un échéancier de prêt et contrôle des remboursements • Support pour l'octroi des avances et acomptes (signé du salarié) • Tableau de suivi des avances et comptes, pour suivi des remboursements ou imputation sur la paie (notamment lors d'un transfert ou d'un départ) • Transmission systématique des informations à la comptabilité |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Existence de montants importants arriérés non remboursés par les agents jusqu'au moment de leur départ de l'entreprise (par démission, licenciement ou admission à la retraite) | <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture de comptes individuels par employé et inscription des montants avancés dans le compte du bénéficiaire (même en cas de diversité dans la nature des avances, maintenir le principe « d'un compte par bénéficiaire ») • Les comptes d'avances et des prêts doivent impérativement être confirmés avec les bénéficiaires et rapprochés de la liste du personnel |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Risque d'incitation de l'auteur d'un détournement à camoufler les montants en cause dans | <ul style="list-style-type: none"> • Tenue de ces comptes aussi bien au niveau des services comptables que du service « Personnel-paie » • Analyse régulière (au mois le mois) par les services comptables des comptes d'avances et rapprochement avec les comptes tenus par le |

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| Sous-processus | Risques | Dispositif de maîtrise des risques |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ces comptes par une écriture comptable fictive • Erreurs d'imputations comptables d'un compte d'avances à un autre | <ul style="list-style-type: none"> service « Personnel-paie » pour s'assurer de la concordance stricte des montants par le bénéficiaire • Demande de confirmation périodique (chaque trimestre, par exemple) de leur solde d'avances à des employés choisis au hasard, pour vérifier la fiabilité des comptes tenus par les 2 services ; • Les fonctions d'autorisation des ces avances, d'octroi de ces avances et de suivi des comptes des employés bénéficiaires doivent être exercées par des responsables et/ou services différents |
| Archivages | <ul style="list-style-type: none"> • Perte de confidentialité des informations de la paie | <ul style="list-style-type: none"> • Existence de codes d'accès au fichier du personnel et au système d'établissement de la paie • Conservation des informations confidentielles dans un lieu sûr • Classement des documents répondant aux besoins des utilisateurs |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Falsification des données de paiement | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| | <ul style="list-style-type: none"> • 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...) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Perte d'information ou de documents | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| 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 charges de personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Les variations de la masse salariale (simple et cumulée) d'une période à l'autre ou d'un mois à l'autre doivent pouvoir être rigoureusement expliquées |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Détournement de fonds par imputation de montants de salaires fictifs dans les comptes de charges | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Variation à la baisse de la masse salariale pouvant révéler une omission ou non prise en compte de charges telles que les cotisations patronales, pouvant occasionner des redressements | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| Constitution de provisions attachées aux salaires | <ul style="list-style-type: none"> • Redressement fiscal en cas de surévaluation des provisions déductibles | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une procédure de provision • Diffusion à l'ensemble des sites • Commentaires des commissaires aux comptes sur l'exercice précédent • Liste des éléments à provisionner • Procédure de transmission des informations de la paie à la comptabilité • Procédure de recensement des décalages |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des principes comptables d'image fidèle et d'indépendance des exercices | <ul style="list-style-type: none"> • Idem que précédent |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Inexactitude de la situation financière et des | <ul style="list-style-type: none"> • Cette fonction doit être exercée par le responsable comptable en collaboration avec le service « Personnel-paie » |

| Sous-processus | Risques | Dispositif de maîtrise des risques |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | résultats présentés à la fin de l'exercice (non-respect des principes comptables de prudence et de spécialisation des exercices) | <ul style="list-style-type: none"> • Il est indispensable, afin de ne pas altérer la présentation des états financiers (situation patrimoniale et compte de résultat, notamment) de constater en comptabilité à la clôture de l'exercice les charges encourues du fait des droits à la retraite acquis par le personnel • Les montants de ces charges doivent être déterminés par le service « Personnel-paie » sur la base des temps de présence des temps de présence du personnel dans l'entreprise • Les provisions ainsi constituées doivent faire l'objet de régularisations au moment où les charges concernées (droits aux congés ou à la retraite) sont effectivement payées au personnel |

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

Ainsi, parmi les défis les plus complexes pour le manager, on peut à titre d'illustration, citer la détermination du niveau de risques auquel l'organisation acceptera de s'exposer dans la réalisation de ses objectifs du processus de gestion de la paie. Selon IFACI (2007 :3), le management des risques offre une réponse efficace aux risques et opportunités associés à l'incertitude à laquelle l'organisation fait face.

1.3.2 Le management des risques

Cette sous section relative au management des risques abordera dans son premier paragraphe la définition et les objectifs du management des risques, alors que le deuxième se consacrera aux éléments du dispositif du management des risques. Enfin, le dernier paragraphe présentera les limites du dispositif du management des risques.

1.3.2.1 Définition et objectifs du management des risques

Cette partie, comme annoncer plus haut, se consacre à la définition et aux objectifs du management des risques.

1.3.2.1.1 Définition du management des risques

Selon Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés (2005 : 5-8) le management des risques est un processus multidirectionnel et itératif mis en œuvre par les dirigeants. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il a comme objectif de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette définition est de toute évidence orientée vers l'atteinte des objectifs. Il est intéressant que les catégories de ces objectifs soient présentées.

1.3.2.1.2 Objectif du management des risques

Selon COSO II, in IFACI (2007 : 6), le management des risques aide l'organisation d'atteindre ces objectifs qu'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- ❖ les objectifs stratégiques qui fixent les lignes directrices en accord avec la mission ;
- ❖ les objectifs opérationnels contribuent à la mise en œuvre de la stratégie ;
- ❖ les objectifs de reporting liés à la fiabilité de l'information ;
- ❖ les objectifs de conformité aux lois et directives.

Eu égard aux objectifs, la maîtrise des risques dans les organisations demeure un défi à relever. C'est ainsi que, pour ce qu'est de la maîtrise des risques opérationnels du processus de gestion de la paie, nous proposons le dispositif de management ci-après.

1.3.2.2 Eléments du dispositif du management des risques

Selon IFACI (2005 :7), le dispositif de management des risques comprend huit éléments à savoir :

- ❖ l'environnement interne qui englobe la culture et l'esprit de l'organisation ;
- ❖ la fixation des objectifs qui est le socle vers lequel l'on tend et qui permet de définir les risques recherchés ;
- ❖ l'identification des événements internes et externe susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs ;
- ❖ l'évaluation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact ;
- ❖ le traitement des risques par des solutions permettant de faire face aux risques ;
- ❖ les activités de contrôle où les politiques sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques ;
- ❖ l'information et la communication permettent aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités ;
- ❖ le pilotage permet une gestion globale du processus et une modification en fonction des besoins.

Hassid (2005 : 10) précise que la mise en œuvre d'une bonne politique de gestion des risques s'inscrit nécessairement dans une démarche dynamique.

1.3.2.3 Les limites du dispositif du mangement des risques

Le dispositif de management des risques n'offre pas que des avantages, il comporte également des limites. Ces limites résultent des contraintes suivantes : erreur de jugement, rapport coûts / bénéfice, défaillance humaine, collusion et passer outre les décisions. Face à ces limites, les dirigeants ne peuvent pas obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints (Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés, 2005 : 10).

Conclusion

Le présent chapitre vient de nous donner des éclaircissements sur la notion de gestion de la paie et de risque opérationnel du processus de gestion de la paie. Mais, ceci ne devrait constituer qu'une étape préparatoire à l'identification des risques opérationnels associés à chaque activité élémentaire du processus de gestion de la paie. Bien évidemment, des risques inhérents au processus de la paie de plus en plus nombreux ont été inventoriés. C'est ainsi qu'il a été mise en place un dispositif de management des risques opérationnels. Cependant, il n'a pas été déterminé l'outil approprié à la gestion de ce type de risque (risques opérationnels). C'est à ce titre, que nous allons dans le prochain chapitre, tenter d'aplanir cette inquiétude en définissant cet outil et en traitant des questions qui se rapportent à la démarche relative à sa conception (Elaboration de la cartographie des risques).

CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Dans un contexte marqué par des scandales financiers liés à un manque de transparence et à une très forte concurrence, la maîtrise des activités est devenue un élément essentiel d'une gestion saine des entreprises. Cette approche passe essentiellement par l'instauration de politique favorisant la maîtrise des risques qui a pour but d'identifier et de traiter d'éventuelles faiblesses menaçant les objectifs que l'organisation s'est fixés.

L'outil utilisé pour guider les efforts dans ce domaine est la cartographie des risques opérationnels. Elle permet à une organisation de suivre efficacement ses risques, et de prendre des décisions en ayant pleine connaissance des enjeux. Dans ce chapitre, nous tenterons de la définir et de décrire les objectifs et la démarche d'élaboration dans toutes ses dimensions.

2.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques

La connaissance exclusive et approfondie de la cartographie des risques suppose la définition selon différents auteurs : des objectifs, des éléments qui concourent à son élaboration, des facteurs clés de sa réussite ainsi que de la typologie des cartographies.

2.1.1 Définition de la cartographie des risques

La cartographie ou « le risk mapping » est un outil qui devrait permettre de mesurer régulièrement la progression de la maîtrise des risques. Comme l'affirment Beswick & al (2003:2), "The risk mapping is the process of identifying, quantifying and prioritizing risk relating to the achievement of business objectives. It should be linked with the business planning process". C'est un processus d'identification, de mesure et de priorisation des risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs fixés.

Elle n'est pas un instrument statique mais, dynamique, suivant l'évolution des risques. Le plus souvent c'est en fonction de l'évolution de l'entreprise qu'elle se met à jour régulièrement et efficacement. Pour cela, elle doit être en corrélation avec les stratégies de l'entreprise. La cartographie des risques étant ainsi définie, quels sont alors ses objectifs ?

2.1.2 Objectifs de la cartographie des risques

Les objectifs de la cartographie des risques dépassent aujourd'hui les aspects réglementaires, pour s'orienter de plus en plus vers la maîtrise des risques. Ainsi, selon Renard (2010 : 157), la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs à savoir :

- ❖ inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- ❖ informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- ❖ permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risques qui va s'imposer à tous :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.
 - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

S'inscrivant dans la même optique, Maders & Masselin (2006 :52), soulignent que la cartographie sert de boussole pour les organisateurs et les informations, d'outil de travail et de *reporting* pour les directions des risques et de guide de planification pour les auditeurs.

Ces différentes définitions, nous permettent d'affirmer que la cartographie est un outil privilégié du management des risques. Dans ce contexte, elle doit être conçue en prenant soin de respecter les huit éléments du management des risques. Toutefois, certains facteurs sont indispensables à sa bonne réalisation.

2.1.3 Les facteurs de motivation d'élaboration d'une cartographie des risques

Les facteurs de motivation sont ceux relatifs à la réponse donnée par Sonigo & al (2001 : 5) au sujet de la question de savoir, pourquoi faire une cartographie des risques ? Celle-ci résulte de deux types de pressions à savoir : internes et externes.

2.1.3.1 Les pressions internes

Elles se résument en terme de : plan d'audit ; besoin d'informations et de *reporting* ; démarche plus large de gestion globale des risques ; projet fédérateur de partage du savoir et de communication entre responsables.

2.1.3.2 Les pressions externes

Selon Sonigo & al (2001 : 5), elles sont exercées par : le corporate gouvernance ou gouvernement d'entreprise, le comité d'audit, les effets de mode et de communication.

2.1.3.3 Facteurs clés de réussite de la cartographie des risques

Selon De Mareschal (2003 : 100-101) et Moreau (2002 : 134-137), la réussite de la démarche d'élaboration de la cartographie dépend des conditions suivantes : une définition

claire, précise et partagée par les intervenants du projet, des objectifs de l'organisation, une méthode robuste et simple, des ressources suffisantes pour un bouclage du projet, la désignation d'un responsable et un groupe de travail de qualité. Soulignons qu'à côté de ces facteurs, il existe une typologie de cartographie des risques.

2.1.4 Typologie de la cartographie des risques

Le choix du type de cartographie est directement lié aux choix du type de risque étudié (De Mareschal, 2003 : 23). Deux options se présentent à cet effet : la cartographie globale et la cartographie thématique.

2.1.4.1 La cartographie globale

Pour De Mareschal (2003 : 23), la cartographie globale consiste à recenser, quantifier l'ensemble des risques qui pèsent sur une organisation, tous sujets confondus.

2.1.4.2 La cartographie thématique

Elle peut constituer un prélude à la cartographie globale. Elle recense et hiérarchise tous les risques liés au domaine précis. L'intérêt de ce type de cartographie réside dans le fait de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- ❖ soit différentes organisations pour un même thème de risque ;
- ❖ soit différents domaines de risques liés au même thème étudié pour une même organisation (De Mareschal, 2003 : 23).

Notons qu'à côté de la typologie, la réalisation de la cartographie des risques exige une démarche correspondant à des étapes bien précises.

2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Il n'existe pas de démarche standard d'élaboration d'une cartographie, mais plutôt celle qui s'adapte au mieux à l'entreprise et à son style de management. Selon Jimenez et al (2008 : 116), la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques consiste à identifier, à évaluer, à classer et à comparer les risques capables d'influencer les activités de l'entreprise. Cette démarche est approfondie par Renard (2006 : 243). En effet, selon lui les étapes sont l'identification des risques, leur analyse, leur hiérarchisation et leur formalisation dans une cartographie. L'identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques et les propositions d'amélioration des dispositifs de maîtrise sont à intégrer dans les nouvelles

pratiques. Dans cette section, nous exposerons quelques approches d'élaboration les plus usitées parmi tant d'autres ainsi que les étapes d'élaboration de la cartographie.

2.2.1 Les différentes approches d'élaboration

L'identification des risques est la première tâche par laquelle il faut commencer pour développer un contrôle et un suivi fiable du risque opérationnel. En effet, pour pouvoir mettre en place un système fiable de gestion du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire d'identifier les facteurs internes du risque opérationnel qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Cette identification des événements de risque suit une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de l'entreprise, de ses produits et de ses systèmes. Elle peut s'effectuer de différentes manières, dont les trois grands types selon Mahieddine & Feghali (2004 : 52-53) ; Renard (2003 : 100-101) sont : identification *bottom-up*, identification *top-down* et identification combinée.

2.2.1.1 L'identification bottom-up

Elle consiste à partir de la base c'est-à-dire les opérationnels, qui connaissant bien leur métier en connaissent mieux les risques qui y sont associés (Renard 2003 :100). Pour cette approche, l'identification des risques est faite par les opérationnels les plus proches des activités ou du processus pour remonter vers les personnes responsables d'élaboration de la cartographie. Les techniques utilisées en vue d'identifier les risques sont souvent les interviews ou les entretiens ouverts qui offrent une grande liberté aux opérationnels. Cette approche a l'avantage de permettre aux responsables de l'élaboration de la cartographie d'avoir une bonne connaissance de l'entité, le recensement des risques est plus exhaustif et la consultation des opérationnels permet une implication satisfaisante de leur part.

2.2.1.2 L'identification top-down

Elle est effectuée de manière plus fermée c'est-à-dire au moyen d'un questionnaire de type QCM par opposition à une identification ouverte par interview. Le sujet cible peut permettre ici l'élaboration de questionnaires relativement exhaustifs par les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Ce processus permet aussi de descendre chercher l'information au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie (Renard, 2003 : 100-101).

2.2.1.3 L'identification combinée

Mahieddine & Feghali (2004 : 53) suggèrent que les enjeux de mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels résident dans la définition d'un cadre global d'analyse qui permette d'identifier la manifestation d'un risque au niveau local, en fournissant les outils de mesure et de suivi au niveau local.

Les approches *bottom-up* et *top-down* deviennent particulièrement complémentaires pour assurer une maîtrise pragmatique des risques opérationnels.

A un niveau trop synthétique, il est difficile de comprendre et corriger le risque réel mais à l'inverse, un niveau trop détaillé suppose d'investir des ressources significatives pour obtenir des informations parfois difficilement exploitables.

L'organisation du dispositif du risque opérationnel nécessite à la fois une identification des risques globaux et une identification des risques locaux pour l'atteinte des objectifs.

2.2.2 Etape d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels

La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels est constituée d'étapes successives, mais, elle ne répond à aucun référentiel standard. Les démarches proposées par les différents auteurs se complètent toutes. Aucune méthode n'est supérieure à l'autre. Mais, nous allons présenter, dans le tableau ci-après, la synthèse de cette démarche.

Tableau 4 : Synthèse des démarches d'élaboration d'une cartographie

| Phases et étapes | | Auteurs | | | | | | | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| | | Maders & Masselin (2006 : 6) | Renard (2006 : 141-144) | Bernard & Gayrand (2006 : 68-69) | Bapst & Bergeret (2002 : 12) | Matte (2003 : 39-40) | De Mareschal (2003 : 6) | Jiménez (2008 : 64) | Fautrat (2002 : 7-8) |
| Phases | Etapes | | | | | | | | |
| Préparation | Conception & mise en place de la démarche | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Planification | Identification des risques | X | X | | X | X | X | X | X |
| | Evaluation des risques | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Hierarchisation des risques et formalisation de matrice des risques (cartographie) | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Identification des dispositifs de maîtrise des risques | X | X | X | X | | X | X | X |
| Action | Définition des stratégies et établissement du plan d'action | X | | X | X | | | | X |

Source : nous même

2.2.2.1 La phase de préparation

Selon De Mareschal (2003 : 5), cette phase est d'une très grande importance en ce sens qu'elle conditionne la bonne structuration de la cartographie élaborée et permet de définir avec précision entre autres : la thématique à étudier, le périmètre d'activité ou processus à couvrir, le seuil de pertinence (importance des risques). Cette phase permet de peaufiner la méthodologie d'élaboration de la cartographie ainsi que les outils appropriés à mettre en œuvre.

2.2.2.2 La phase de planification

Début de la mise en marche effective de la démarche, cette phase constitue la plus importante du processus selon les neuf auteurs précités, puisqu'elle permet aux dirigeants de prendre des décisions en matière de gestion des risques et également prendre en compte les priorités du management. Selon la synthèse des points de vue de Maders & Masselin (2006 :6), Renard (2006 :141-144), Baspt et Bergeret (2002 :12) et Belluz (2002 : 3) cette phase comprend plusieurs étapes, à savoir : l'identification des risques, l'évaluation des risques identifiés, la hiérarchisation des risques et formalisation de la matrice des risques, identification et évaluation du dispositif de maîtrise des risques.

2.2.2.2.1 Identification des risques opérationnels

Il s'agit dans cette étape d'identifier tous les événements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement, (Jiménez & al, 2008 : 61). Les techniques et les outils d'identification des risques sont divers et variés. A ce propos, nous ferons la description de l'ensemble des approches pratiques définies selon différents auteurs, fondées sur divers critères.

❖ Les techniques d'identification des risques opérationnels

Au regard de la gravité de l'impact que peuvent entraîner les risques opérationnels non maîtrisés, l'on utilise autant de techniques d'identification des risques potentiels dont nous citons ici quelques unes :

- **P'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : cette technique consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur et à mettre en relief les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur (Bapst, 2003 : 13) ;

- **l'identification basée sur l'atteinte des objectifs :** selon Maders & Masselin (2006 :47), il est judicieux de subdiviser les objectifs de contrôle interne en trois catégories, à savoir : les objectifs de fiabilité comptable, les objectifs de sécurité et de régularité, et enfin les objectifs de performance ;
- **l'identification basée sur les check-lists :** cette méthode consiste à faire un état de l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les événements (IFACI, 2005 : 64). Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète les autres méthodes. Pour Maders & Masselin (2006 : 50) les check-lists permettent de passer en revue les risques classiques de l'organisation ;
- **l'identification par analyse historique :** elle se fait sur la base des risques opérationnels déjà survenus dans l'entreprise (COSO II, 2009 : 67) tout en tenant compte que d'autres risques peuvent survenir au regard des changements qui peuvent intervenir en interne ou en externe ;
- **l'identification basée sur l'analyse de l'environnement :** Selon Mc Namee (1999: 13), c'est une technique dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel évolue l'entité (menaces de l'environnement économique, technologique, etc.) ;
- **l'identification par analyse des activités :** ici, l'activité, la fonction ou encore le processus sont découpés en tâches élémentaires facilement observables. Par la suite, chaque tâche non effectuée ou mal effectuée sera rattachée à ses risques d'après Renard (2006 :220--222).

Mais, il sied de souligner que la pratique de toutes ces techniques d'identification serait sans objet si elle n'était pas appuyée par les outils appropriés.

❖ **Les outils d'identification des risques opérationnels**

Dans le cadre de l'identification des risques, il existe plusieurs outils dont nous citons quelques uns :

- **le questionnaire :** c'est un outil intéressant dans la détermination des risques. Pour Maders & Masselin (2006 : 57), il permet d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants ;

- **l'interview** : c'est une technique qui se base sur une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possibles seront évoqués au cours de l'interview. Elle est utilisée dans le cadre d'une démarche bottom-up (De Mareschal, 2003 : 16) ;
- **les tableaux d'identification** : il existe plusieurs tableaux d'identification des risques mais nous ne citerons que celui proposé par Renard et le tableau des forces et faiblesses, car malgré leur multiplicité ils ne présentent pas assez de différence les uns les autres.
- ✓ **Tableau d'identification des risques établi par Renard** : ce tableau permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en tâches ou étapes élémentaires (Renard, 2010 : 238-239).

Tableau 5 : Identification des risques selon Renard

| Tâches | Objectifs | Risques | Evaluation | Dispositif de CI | Constat |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------|
| Réception des marchandises | • Sécurité de la réception | • Pertes | M | • Normes de livraison et d'entreposage constructeur | Non |
| | | • Avaries | f | | Oui |
| | • Conformité en qualité et quantité | • Non-conformité | I | • Procédure de Vérification | |
| | | • Contentieux | M | | • Inspection technique |
| • Faire les réserves en temps voulu | • Prescription | M | • Procédure déclaration | Oui | |

Source : Renard (2010 : 239)

I=Risque important, M=Risque moyen, f=Risque faible

Dispositif de contrôle interne devant exister pour faire échec au risque identifié

Existence Oui ou Non du dispositif identifié

- ✓ **Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)** : ce tableau permet d'identifier les forces et les faiblesses théoriques apparentes. Il est élaboré selon le modèle présenté par Lemant (1995 : 64).

Tableau 6 : Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

| Domaine Opération | Objectifs | Risques | POCA | | | | Commentaires ou références |
|-------------------|-----------|---------|------|-----|--------------|--------------------|----------------------------|
| | | | | F/f | Conséquences | Degré de confiance | |
| | | | | | | | |

POCA : Pratique d'organisation communément adoptées

Source : Lemant (1995 : 64)

Seules les quatre premières colonnes du tableau sont remplies pendant la phase d'identification des risques. Les quatre autres seront complétées après l'analyse des risques sur le terrain. L'identification des risques sert de socle à l'évaluation des risques.

2.2.2.2 Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation d'un risque émane de l'appréciation de son degré de gravité et de la probabilité de sa réalisation (Lemant, 1995 : 65). Pour ce faire, les techniques quantitatives et qualitatives sont celles utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels.

❖ Evaluation quantitative

La mise en œuvre des techniques quantitatives d'évaluation nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et parfois l'utilisation des modèles mathématiques IFACI, (2007 : 79). Leur fiabilité repose largement sur la qualité des données et des hypothèses sous-jacentes du modèle. Pour les activités complexes, par contre, elles sont utilisées pour jouer un rôle complémentaire aux techniques qualitatives.

❖ Evaluation qualitative

Cette méthode se repose sur la gravité des risques, car elle détermine le degré de l'impact sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise. La méthode qualitative a pour but l'identification :

- des événements à risque apparaissant suite à la défaillance des éléments du système ;
- des causes ayant occasionné ces événements ;
- des conséquences y relatives ;
- des actions de mise en œuvre pour atténuer les risques.

L'impact et la probabilité du risque ne sont pas faciles à évaluer avec précision. Pour cela des échelles (très élevée, élevée, moyenne, faible, très faible) leur sont attribués, Coopers & Lybrand (2000 :61). Ces échelles sont établies au regard des forces et des faiblesses potentielles de l'entreprise résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité du dispositif de contrôle. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de mesure qualitative de la probabilité du contrôle interne.

Le risque, évalué sous la méthode qualitative exige une cotation de 1 à 5 suivant l'échelle (très élevée, fort, moyen, faible, très faible) attribué à la probabilité (fréquence de survenance du risque) et suivant l'échelle (catastrophique, majeur, modéré, mineur, insignifiant) attribué à l'impact. L'exemple du tableau de mesure de la probabilité ci-dessous donne un aperçu de

mesure qualitative de la probabilité de pannes sur un groupe électrique résultant d'un manque d'entretien.

Tableau 7 : Mesure de la probabilité

| Cotation | Probabilité | Description |
|----------|-------------|----------------------------------------------------------|
| 5 | Très élevée | Il y a un fort pourcentage de survenance du risque |
| 4 | Elevée | Il y a de bonne chance que le risque survienne |
| 3 | Moyenne | Il est possible que le risque se produise |
| 2 | Faible | Il ya un peu de chances que le risque se produise |
| 1 | Très faible | Il est pratiquement impossible que le risque se produise |

Source : A partir de Coopers & Lybrand (2000 :61)

Concernant l'impact, nous nous baserons sur les conséquences qui en découlent en se servant de l'exemple ci-dessus énuméré ; le tableau de mesure de l'impact se présentera comme suit (voir tableau suivant):

Tableau 8 : Mesure de l'impact

| Cotation | Catégorie | Description |
|----------|----------------|-----------------------------------------|
| 5 | Catastrophique | Conséquences lourdes |
| 4 | Majeure | Conséquences graves |
| 3 | Moyenne | Conséquences moyennes |
| 2 | Mineure | Impact faible |
| 1 | Insignifiante | Impact très de l'évaluation négligeable |

Source : A partir de l'échelle proposée par Moreau (2002 : 163)

Pour mieux répondre à la question de la survenance du risque et de l'impact occasionné, l'évaluation doit se faire à deux niveaux. D'abord au niveau du risque inhérent, puis au niveau du risque résiduel malgré le dispositif du contrôle interne en vue de l'atténuer. L'objectif étant de ramener le risque à un niveau raisonnable, la matrice suivante illustre cette évaluation à deux niveaux.

❖ Les outils d'évaluation des risques opérationnels

Les outils d'évaluation de la probabilité et de l'impact des risques, sont les mêmes que ceux relatifs à l'identification des risques en l'occurrence, le tableau d'évaluation, le questionnaire, l'interview, etc.

2.2.2.2.3 Hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie

Cette étape consiste à quantifier le risque associé à chaque danger, ce qui permet de hiérarchiser les risques selon leur acceptabilité. Selon Poullain & Lespy (2002: 43), la hiérarchisation évalue le poids de chaque risque et détermine les priorités de traitement de ces risques. L'évaluation est fonction de la probabilité et de la gravité de l'évènement. La combinaison de ces deux variables permet d'obtenir la criticité. La matrice de criticité utilisée pour les vigilances sanitaires illustre la notion de l'hiérarchisation.

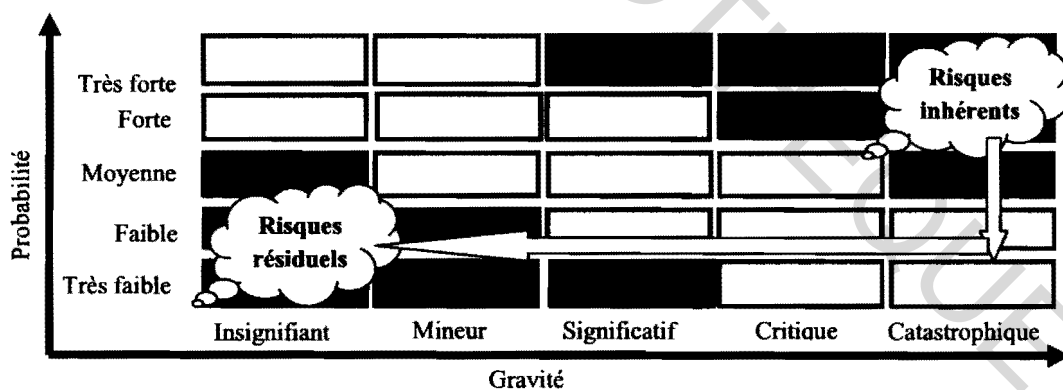
Tableau 9 : Matrice de criticité

| Probabilité Conséquences | Fréquent (1/jour) | Peu fréquent (1/semaine) | Rare (1/mois) | Exceptionnel (1/an) |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------|------------------------|
| Dompage transitoire | | | | |
| Dompage permanent | | | | |
| Menace pour la vie | | | | |
| Décès d'une ou plusieurs personnes | | | | |

Source : Poullain & Lespy (2002 :43)

La représentation de chaque risque est fonction de la probabilité et de l'impact. Elle donne à la gestion un système d'évaluation du risque (rouge, jaune, vert). La figure suivante est un modèle de hiérarchisation des risques

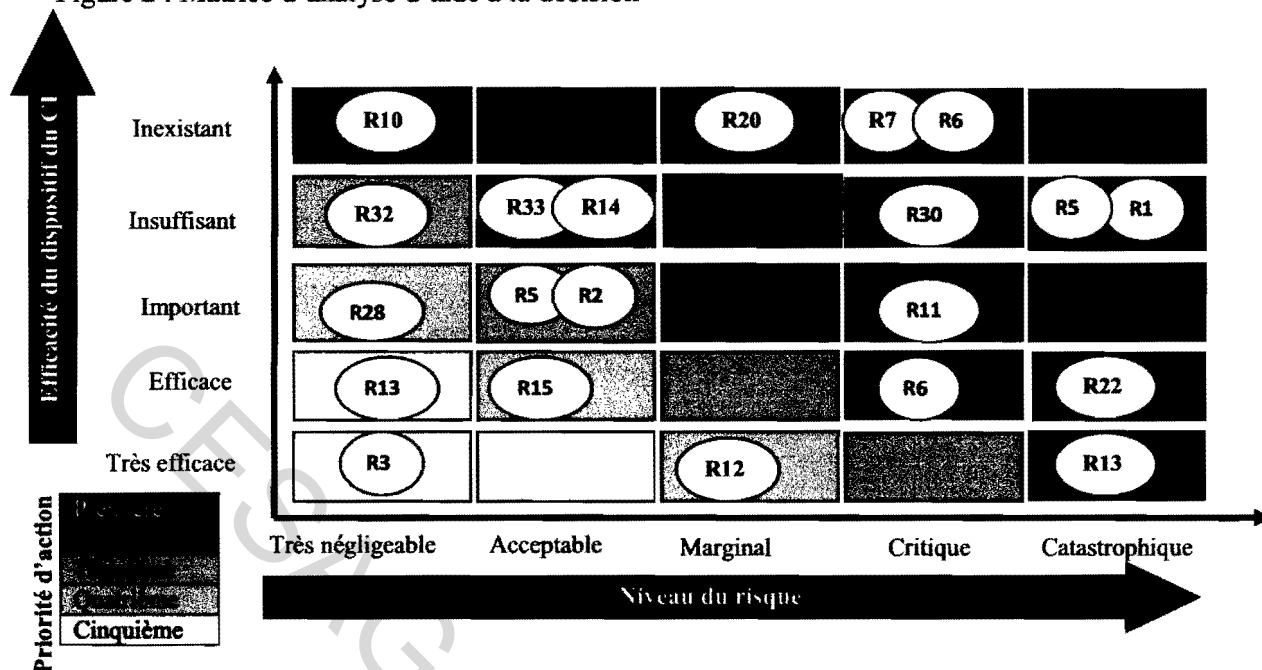
Figure 1 : Représentation du poids inhérent et le risque résiduel



Source : Nguéna (2008 :70)

Après l'identification et l'évaluation, les risques sont hiérarchisés et classés pour une prise de décision par le management, cela permettrait d'entreprendre certaines actions. Ainsi, un niveau de priorité d'actions doit être pris face à chaque risque opérationnel. Celui-ci est déterminé par une matrice de l'efficacité des dispositifs par rapport à l'importance du risque.

Figure 2 : Matrice d'analyse d'aide à la décision



Source : Adapté de Maignan & al (2005 : 51)

2.2.2.2.4 Identification des dispositifs de maîtrise des risques

Afin de pouvoir définir les actions à mettre en œuvre pour maîtriser les risques identifiés, nous allons chercher à déterminer pour chacun des risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat. C'est-à-dire chercher à répondre à la question : Que faut-il faire ou mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? (Renard, 2010 : 197). A ce stade, le niveau de sophistication du management des risques doit être adapté naturellement en fonction des circonstances. Selon Bapst & Bergeret (2002 : 32), « mieux gérer les risques, c'est adapter les efforts aux enjeux ».

Pour répondre à cet impératif d'amélioration continue, l'auditeur va chercher les meilleures pratiques de gestion des risques pour renforcer son système de contrôle interne.

2.2.2.3 La phase d'action

L'évaluation des risques a permis d'identifier les moyens de prévention existants et ceux qui restent à prévoir. Elle a également permis de faire la revue des meilleures pratiques en matière de gestion des risques d'où la nécessité d'agir pour atteindre l'objectif de maîtrise des risques. Ceci passe par l'établissement d'un plan d'actions pratique et efficace pour la prise de

décision. Le plan d'action est destiné à améliorer la vulnérabilité aux risques ainsi identifiés (Faurat, 2002 : 8 ; Matte, 2003 : 39 ; Benard & Gayrand. 2006 : 177).

Toutes les stratégies face aux risques sont possibles, mais souvent, à un instant donné, l'une est meilleure que l'autre. Il s'agit de voir, en fonction de la gravité des risques identifiés, les stratégies à déployer pour les gérer (réduction, suppression ou transfert), les hypothèses, les indicateurs de performance, les délais de mise en œuvre des activités, les tâches à accomplir, les responsables, etc. Pour Bapst et Bergeret (2002 : 12) : « le plan d'action vise à définir des stratégie de gestion des risques et des actions de traitement ».

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

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

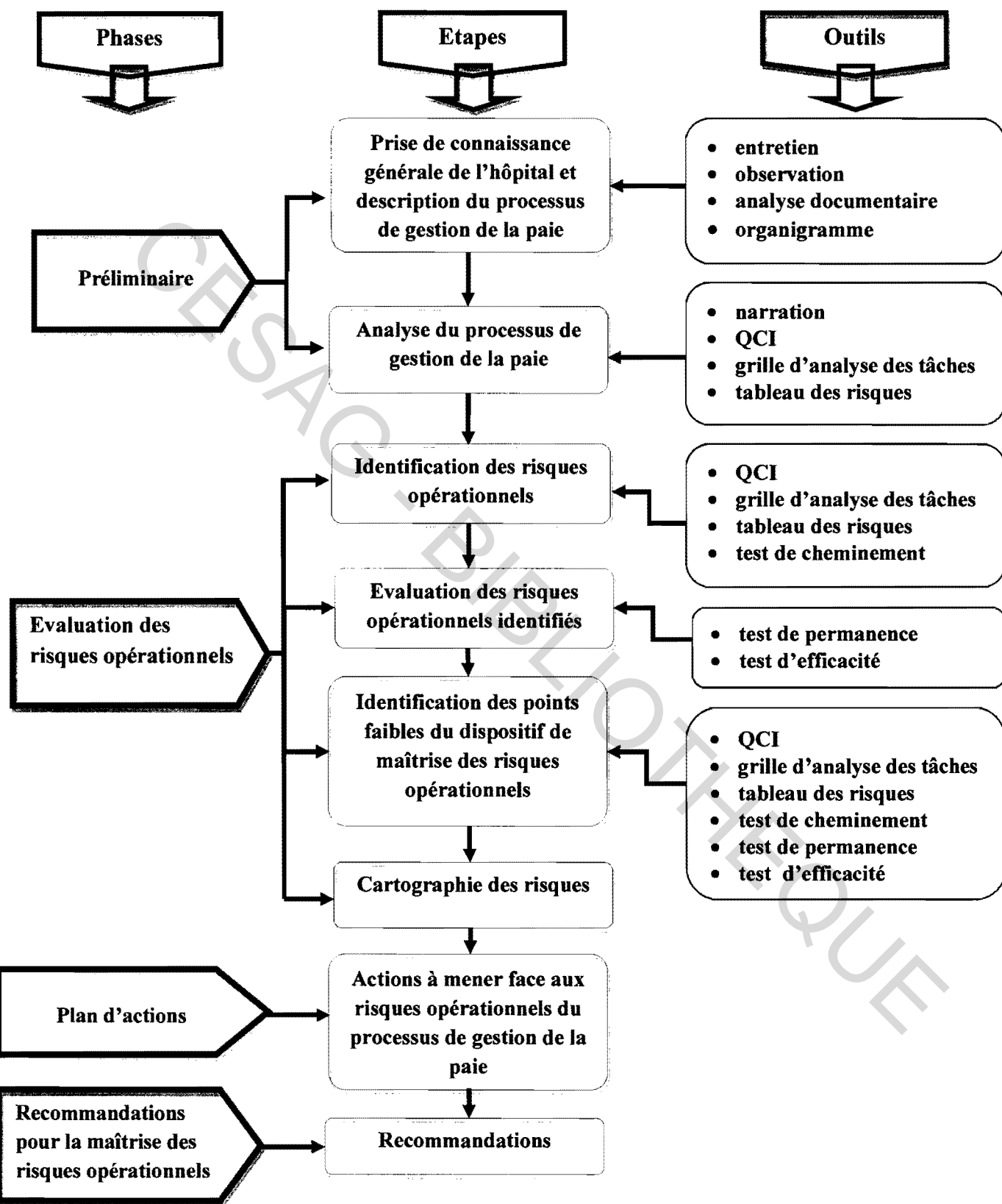
La démarche d'élaboration de la cartographie des risques ainsi présentée dans le chapitre précédent nous ouvre la porte qui nous permet d'accéder à notre phase pratique de l'élaboration de la cartographie des risques. Cependant, il nous manque la méthode selon laquelle les informations nécessaires à sa réalisation ont été collectées. C'est donc à la démarche relative à cette méthode de recherche que nous articulons ce chapitre en trois sections dont la première présentera notre modèle d'analyse, la seconde le personnel rencontré et la dernière les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1 Modèle théorique d'analyse

Le modèle d'analyse est une présentation schématique de notre démarche scientifique de la résolution théorique du problème d'étude. Ce modèle consiste à décliner les différentes étapes nécessaires pour mettre en relief la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie en utilisant une approche par les risques. En effet, cette approche permettra d'identifier les risques, d'orienter nos contrôles à effectuer, et facilitera l'identification des points faibles des dispositifs.

Notre démarche est décomposée en quatre phases (préliminaire, évaluation des risques opérationnels, plan d'actions, recommandations pour l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie. Ces phases se décomposent en huit étapes, à savoir : la prise de connaissance générale du CHNU de Fann et du processus de gestion de la paie, l'analyse du processus de gestion de la paie, l'identification des risques opérationnels, l'évaluation des risques opérationnels identifiés, l'identification des points forts et des points faibles du dispositif de management des risques liés au processus de gestion de la paie CHUN de Fann, la formalisation de la cartographie, les actions à mener face aux risques opérationnels du processus étudié et les recommandations. Toute cette démarche est schématisée dans la figure ci-après :

Figure 3 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous même

3.2 Personnel rencontré

Au regard de la position centrale de l'homme dans le déroulement de tout processus, il est tout à fait naturel qu'avant toute démarche relative à la recherche d'informations que des personnes œuvrant pour le fonctionnement d'une entreprise ou un hôpital soient contactées pour tout individu désireux d'obtenir des informations lui permettant d'atteindre les objectifs de sa recherche. C'est à ce titre que nous avons, lors de notre stage de recherche qui s'est déroulé du 06 septembre au 17 octobre 2010 rencontré le personnel intervenant directement dans le processus de gestion de la paie. Ce personnel est composé d'éléments des différents Services Administratifs et Financiers du CHNU de Fann, du Centre des Etablissements Publics à l'Inspection du Travail et du Ministère de l'Economie et des Finances. Afin d'élucider ces rencontres, nous les avons répertoriés à l'annexe 1, page 109 intitulé : « Echantillon de l'étude ».

3.3 Outils de collecte et d'analyse des données

Les outils de collecte et d'analyse des données sont nombreux, ils sont utilisés selon la nécessité et le choix de l'utilisateur. Dans le cadre de notre analyse, nous utiliserons les outils suivants :

3.3.1 Outils de collecte de données

Les outils à utiliser pour la collecte des données sont les suivants :

3.3.1.1 L'analyse documentaire

Elle a consisté en l'exploitation des documents existants et nécessaire à l'entité. Elle nous sera nécessaire dans l'obtention des données. Dans le cas du CHNU de Fann, elle a porté sur le rapport du commissaire aux comptes exercice 2009, le projet d'établissement de l'hôpital de Fann 2004-2008, le rapport annuel de gestion exercice 2009, le projet d'organigramme du CHNU de Fann 2010, le rapport de la commission de la paie, les différents documents relatifs à la paie, les décrets portant création des établissements publics de santé et la loi sur la réforme hospitalière. Durant notre étude, nous avons tout d'abord analysé les documents de présentation de l'organisation de l'hôpital et ses activités et ensuite les dossiers relatifs à la gestion de la paie. A chaque étape du processus, il existe des types de documents particuliers. Les informations collectées de l'analyse documentaire, ont été complétées par les entretiens.

3.3.1.2 L'entretien

L'entretien avec le personnel, permet de mieux connaître les problèmes internes et externes de l'entreprise. « L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle » (Maders & Masselin, 2006 :55).

Au cours de notre étude, nous avons fait des entretiens avec les acteurs clés du processus de gestion de la paie du CHNU de Fann. Pour obtenir le maximum d'informations de nos interlocuteurs, nous avons conçu un guide d'entretien qui a été le fil conducteur de nos échanges. A cet effet, nous avons pris rendez-vous avec nos interlocuteurs qui nous ont reçus séparément dans leur bureau à la période convenue. Au total, nous avons interviewé trente-trois (33) personnes sur quarante-huit (48) soit 68,75% de l'effectif total des directions, services, divisions et bureaux concernés (voir annexe 1 et 22, pages : 109 et 138).

3.3.1.3 L'observation

Il existe deux types d'observation, à savoir : l'observation physique et l'observation directe (Valin & al, 2006 :178). Qu'elle soit physique ou directe, l'observation permet de comprendre les procédures des cycles ou processus mis en place par l'entreprise ; de s'apercevoir si, dans les explications (au cours de l'entretien) une partie de la procédure a été omise. Elle permet aussi de faire vivre le travail à la place des opérationnels (Guerrero, 2008 : 25) et de valider les entretiens que l'auditeur a eus avec les agents de l'entreprise, car « une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'audit interne » Renard (2007 : 342).

Nous avons utilisé les deux types d'observation au cours de notre étude en assistant par exemple à la préparation de la paie, en participant à la paie. A chaque fois que nous étions dans un service nous avons essayé de voir physiquement comment le travail se déroule en plus on vérifiait systématiquement à titre d'exemple la fiabilité de tous les éléments variables du salaire.

3.3.2 Outils d'analyse des données

Après la collecte des données il faut les analyser. Cela nécessite d'autres outils pour le faire. Les outils d'analyse des données sont aussi nombreux, mais nous utiliserons les outils ci-après.

3.3.2.1 La narration

C'est la description simple des fonctions de l'activité. Elle permet de dérouler toutes les opérations du cycle. Toutefois, il est généralement difficile à exploiter du fait de sa lourdeur et du manque de rigueur (Valin & al, 2006 : 179). Le manque de manuel de procédures administratives et comptables nous a amené à faire recours à cette technique d'investigation. Avec le face à face, nous avons écouté les principaux acteurs du processus de gestion de la paie du CHNU de Fann. Ensuite, nous avons noté au fur et à mesure ce qu'ils nous ont dit. Mais, nous avons toujours pris la peine de valider les informations collectées avec nos interlocuteurs.

3.3.2.2 Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil nous permet d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place, de constater les forces et les faiblesses du dispositif, de même les tests de conformité et de permanence nous aiderons à confirmer ou infirmer les forces et faiblesses liées au processus de gestion de la paie (voir annexe 23 et 24 pages : 139 à 146).

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré et renseigné douze (12) questionnaires de contrôle interne. Pour faciliter l'approche des répondants, les questionnaires sont établis à l'aide de guides opératoires afin qu'aucune question essentielle ne soit omise. Pour répondre à nos questionnaires, nous avons utilisé le face à face pour les remplir. Les réponses sur ces questions ont été confirmées par les tests d'audit, ceci pour éviter des conclusions hâtives de la part de l'auditeur.

3.3.2.3 La grille de séparation des tâches

Presque identique à l'outil précédent (questionnaire de contrôle interne), elle a la particularité de nous permettre de déterminer l'incompatibilité des tâches du processus.

Dans le cadre de notre étude, la narration et le guide d'entretien nous ont servi d'établir la grille de séparation des tâches. Pour réaliser notre grille, nous avons mis en relation toutes les activités du processus étudiés avec les personnes concernées. Ensuite, nous avons précisé les tâches des uns et des autres afin déceler d'éventuelles accumulations de tâches qui sont sources de risques (voir annexe 25 page : 147 à 148).

3.3.2.4 Le test de cheminement ou conformité et le test de permanence

Ils permettent de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité d'une part et d'autre part que les points forts théoriques fonctionnent de façon permanente tel que prévu dans le manuel de procédures (Hamzaoui, 2008 : 196). Dans les pratiques, nous avons fait valider toutes les tâches existantes du processus par des pièces probantes (voir annexe 21 page : 122 à 137).

3.3.2.5 Test d'efficacité

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

3.3.2.6 Tableau des risques

Le tableau d'identification des risques permet de découper l'activité en différentes tâches élémentaires afin d'identifier les risques opérationnels rattachés à chacune. Il sera calqué selon le modèle de Renard (Renard, 2007 : 220-224).

Nous avons fait le tableau d'identification au niveau de chaque sous processus et tâches (voir annexe 4 à 16, page : 110 à 116). Ceci nous a permis d'identifier les risques au regard des dispositifs de contrôle interne existants.

Conclusion

Ce chapitre qui sert de fil conducteur pour la suite de notre étude nous a permis de retenir une démarche suivant notre modèle d'analyse tout en cernant le personnel rencontré, les outils de collecte et d'analyse des données y afférents. Ainsi, elle annonce la seconde partie qui sera axée sur l'identification des risques, leur évaluation et l'analyse du processus de gestion de la paie.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous avons abordé dans cette première partie, suivant la revue de littérature, la notion de gestion de la paie, les objectifs du processus de gestion de la paie et les opérations afférentes. Elle a également permis d'aborder la notion des risques opérationnels liés à ce processus et leur dispositif de maîtrise, de même le management des risques, sa définition, ses objectifs, ses composantes et ses limites. Par la suite nous avons passé en revue la notion de cartographie des risques, sa définition, ses objectifs, les facteurs militant en faveur de son élaboration, les conditions de sa réussite, sa typologie, la démarche et les étapes de son élaboration. Pour terminer, nous avons présenté la méthodologie de l'étude qui constituera notre repère en ce qui concerne l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann. La deuxième partie de notre étude y sera consacrée.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

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

CHAPITRE IV - PRESENTATION DU CHNU DE FANN

La création d'une organisation suppose la conception d'un cadre conforme aux trois propriétés fondamentales de toute organisation à savoir les buts, la technologie et la structure. Ce cadre est un ensemble de normes qui régissent sa structure organisationnelle, ses missions et son fonctionnement. Le CHNU de Fann ne fait pas exception à la règle. A ce propos, le décret 99.857 du 27 Août 1999 portant érection du CHNU de Fann en Etablissement Public de Santé en application de la loi 98-12 du 02 Mars 1998, relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Etablissements Publics de Santé et de la loi 98-08 du 02 Mars 1998 portant réforme hospitalière, a consacré son entrée dans la réforme du système de santé au Sénégal, et bien d'autres textes encore en sont l'illustration.

Ainsi, ce chapitre présentera le CHNU de Fann dans son organisation et des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Pour ce faire, une première section présentera le CHNU de Fann. Par la suite une deuxième section se consacrera à l'organisation et au fonctionnement.

4.1 Missions et moyens

Le CHNU de Fann a la volonté d'appliquer la charte de l'Etat du Sénégal en matière de santé publique en veillant à ce que le couple malade/médecin puisse jouir d'un service de qualité. Ainsi, il faut promouvoir la qualité des soins de façon sensible en impliquant tous les acteurs et partenaires de la santé. Autrement dit, il faut mobiliser toutes les énergies afin d'atteindre les résultats attendus. Il convient de rappeler que le CHNU de Fann est un établissement public de soins situé entre le point E et l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) et le quartier de Fann. Il accueille des malades de tous horizons. Il a été érigé en 1956. Il n'a cessé d'évoluer jusqu'en 2001, date de la pose de la première pierre du service d'ORL. Les missions et les moyens sont ceux relatifs à son historique et son statut, à sa population couverte et son rayon d'action, de son cadre institutionnel, ses services existants- prestations offertes et ses ressources.

4.1.1 Historique et statut

L'édification du CHNU de Fann ne s'est pas faite en une seule fois, mais en plusieurs étapes comprises entre 1955, date du projet de sa création et 2001, date de démarrage des

travaux de construction du service d'ORL. Les repères suivants donnent aussi une idée de son évolution dans le temps :

- ❖ 1956 : le 17 Octobre, le service de Neuropsychiatrie reçoit son premier contingent de malades en provenance du centre asilaire du Cap Manuel ;
- ❖ 1958 : construction de la Clinique de Pneumo-phtisiologie ;
- ❖ 1960 : création de l'Hôpital de Fann. Avec une mission de soins, d'enseignement et de recherche ;
- ❖ 1961 : construction des Cliniques des Maladies Infectieuses et de la Pneumologie ;
- ❖ 1963 : ouverture des dits cliniques avec contingents de malades et personnels venant de la 7^{ème} division de l'hôpital le Dantec ;
- ❖ 1965 : décret 65.393 du 10 juin 1965 fait de l'hôpital de Fann un CHU et érigeant un pavillon psychiatrique à Thiaroye dépendant de l'hôpital de Fann ;
- ❖ 1968 : création de la Clinique de Neurochirurgie ;
- ❖ 1970 : le Service de Neuropsychiatrie est scindé en deux (2) centres distincts (Neurologie et Psychiatrie). La Psychiatrie donne son autonomie au pavillon de Thiaroye qui devient un hôpital ;
- ❖ 1994 : inauguration du Service de Santé Bucco-dentaire ;
- ❖ 1999 : le Décret 99. 857 du 27 août 1999 érige le CHNU Fann en EPSH ;
- ❖ 2000 : construction du Service de Chirurgie Cardio-vasculaire et Thoracique ;
- ❖ 2001 : début de la construction du Service d'ORL et la réhabilitation l'extension et le rééquipement du Service de Neurochirurgie ;
- ❖ 2006 : construction du Centre de Diagnostic et d'Imagerie Médicale.

Le CHNU de Fann est un établissement de niveau trois (03) se situant au sommet de la pyramide sanitaire. Ses missions de soins, de recherche et d'enseignement sont définies par l'Etat qui assure en partie son financement et lui fixe un statut de service public. Il doit de ce fait garantir à tout citoyen un accès équilibré aux soins et disposer, par conséquent de services cliniques et de plateaux techniques adéquats pour une structure de son rang. Aussi, il doit comporter par devers lui les différents services qui répondent au cahier de charges défini dans le texte de loi relatif à la carte sanitaire.

4.1.2 Population couverte, rayon d'action

Le CHNU de Fann polarise une population environnante de deux millions d'habitants qui comprend la ville de Dakar et sa banlieue. Du fait également de sa vocation nationale, et de

par ses spécialités de pointe, le CHNU de Fann a un rayon d'action englobant l'ensemble du territoire national, et couvre une population estimée en 2002 à 10 millions d'habitants. Par ailleurs, Le CHNU de Fann, notamment son service de neurochirurgie constitue un pôle d'attraction sous-régional. En effet, celui-ci a été le premier service de neurochirurgie de l'Afrique de l'Ouest. Au-delà donc du Sénégal, le flux de patients provient de la quasi-totalité des pays de la sous-région (Gambie, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Mali, Mauritanie, etc.).

4.1.3 Cadre institutionnel du CHNU de Fann

C'est le décret 65.393 du 10 Juin 1965 qui a fait du CHNU de Fann l'une des composantes du CHU de Dakar, qui comprend les autres formations hospitalières (Hôpital A. Le Dantec, Hôpital Abass Ndao, Albert Royer, Hôpital psychiatrique de Thiaroye) et la Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odonto Stomatologie. Le décret 99.857 du 27 Août 1999 portant érection du CHN de Fann en Etablissement Public de Santé en application de la loi 98-12 du 02 Mars 1998, relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Etablissements Publics de Santé et de la loi 98 08 du 02 Mars 1998 portant réforme hospitalière, a consacré son entrée dans la réforme du système de santé au Sénégal.

4.1.4 Service existants- prestations offertes

Le CHNU de Fann dispose de treize (13) services médico-sanitaires, cinq (05) services d'appui techniques et compte l'ensemble des structures administratives et de gestion définis dans le cadre de la réforme.

4.1.4.1 Services médico-sanitaires

Il s'agit des services : d'Accueil-Urgences Triage, de Neurologie, de Psychiatrie, de Maladie Infectieuses, le service de Pneumo-phtisiologie, de Neurochirurgie le Centre Bucco-dentaire, de la Chirurgie Cardio-vasculaire et Thoracique, d'Oto-rhino-laryngologie(ORL), la Radiologie Générale, le Laboratoire de Bactériologie virologie, le Laboratoire de Parasitologie et de Mycologie, le Laboratoire de Biochimie et enfin le Centre de Diagnostic et d'Imagerie Médicale.

4.1.4.1.1 Le Service Accueil-Urgences triage

Outre, les consultations externes à des fins de tri et d'orientation, il assure de façon continue la prise en charge des patients relevant de l'urgence.

4.1.4.1.2 Le Service de Neurologie

Il a une activité de consultation, d'hospitalisation et de rééducation ; il compte également des unités propres de diagnostic : neuroradiologie, neurophysiologie, neuropathologie. La réanimation du service de neurologie dont la réfection a été assurée sur fonds propres, a bénéficié d'un don d'équipement de la part de la coopération technique japonaise. Il y est désormais possible d'assurer de façon permanente la réanimation neurologique (ventilation assistée, monitoring). Ce service dispose désormais de six (06) lits de réanimation. Par ailleurs, le service de neurologie est doté d'un scanner de génération 2001. Enfin, sur le plan de l'exploration neurophysiologique, l'électroencéphalographie avec cartographie est désormais possible.

4.1.4.1.3 Le Service de Psychiatrie

Il est subdivisé en trois unités : un Pavillon d'hospitalisation (Clinique Moussa DIOP), un Pavillon de Pédopsychiatrie (Kër Xaley) et un Pavillon des Consultations externes. Les prestations offertes sont fonction de cette organisation du service : consultations, hospitalisations, prises en charge des enfants de cinq (05) à quinze (15) ans déficients mentaux. Ce service mène également une activité d'accompagnement psychologique des patients victimes de grandes catastrophes comme cela a été le cas lors du naufrage du bateau le « Diola ». Il abrite un important projet de lutte contre la toxicomanie.

4.1.4.1.4 Le Service des Maladies Infectieuses

C'est un service de consultation et d'hospitalisation qui dispose d'un laboratoire d'hématologie, d'un Centre de Traitement Ambulatoire et d'une maison des accompagnants. En plus des activités de soins, il propose à ses usagers des activités d'IEC et de prévention. Il est le siège de certains projets nationaux et internationaux qui interviennent dans la lutte contre le Sida (projet dysplasies). Le Centre de Traitement Ambulatoire du réseau OPALS prend en charge des patients séropositifs à un coût abordable. Il s'agit du seul centre disponible au Sénégal. La réhabilitation de la Réanimation du Service des Maladies Infectieuses est terminée.

4.1.4.1.5 Le Service de Pneumo-phtisiologie

Ce service prend en charge les cas de tuberculose et autres broncho-pneumopathies infectieuses et non infectieuses. Il a une activité de consultation et d'hospitalisation ; il

développe également d'autres secteurs d'activités : lutte contre le tabac, endoscopie bronchique, exploration fonctionnelle respiratoire, etc.

4.1.4.1.6 Le Service de Neurochirurgie

Il assure la prise en charge de patients nécessitant des soins intensifs (traumatismes crânio-encéphaliques) et des affections relevant de la chirurgie cérébrale, vertébrale et médullaire. L'unité de consultation externe, où cinq (05) jours par semaine sont pris en charge les patients adressés au service. Ce service abrite le projet de télé médecine dont l'objectif est de faire bénéficier aux populations les plus reculés, de l'expertise des praticiens des centres de référence.

4.1.4.1.7 Le Centre Bucco-dentaire

C'est un centre de soins ambulatoire qui a pour mission d'améliorer la santé bucco-dentaire des populations, d'assurer la surveillance épidémiologique des affections bucco-dentaires et de collaborer avec les services dentaires publics.

4.1.4.1.8 Le Service de la Chirurgie Cardio-vasculaire et Thoracique

Ce service dont les travaux sont en cours d'achèvement est destiné à la chirurgie des maladies du cœur, des vaisseaux sanguins et de l'appareil respiratoire.

4.1.4.1.9 Le Service d'Oto-Rhino-Laryngologie (ORL)

Le CHN de Fann abrite le service d'ORL dont les travaux de génie civil sont épuisés. Actuellement le service est fonctionnel.

4.1.4.1.10 La Radiologie Générale

Ce service a une mission d'aide au diagnostic. Il effectue des examens sans et avec contraste. La tomodensitométrie est cependant logée au service de neurologie. Par ailleurs, ce service de référence ne dispose pas de techniques de pointe telle l'IRM.

4.1.4.1.11 Le Laboratoire de Bactériologie -Virologie

Ce service a une mission d'aide au diagnostic, de dépistage précoce d'affections et de surveillance thérapeutique.

4.1.4.1.12 Le Laboratoire de Parasitologie et de Mycologie

Ce service effectue des examens de parasitologie et de mycologie ; il intervient dans la confirmation du diagnostic du paludisme qui représentait l'essentiel de sa charge de travail avant l'avènement du SIDA. Depuis quelque temps, ce service s'oriente de plus en plus vers le dépistage des infections opportunistes d'origine parasitaire ou mycosique.

4.1.4.1.13 Le Centre de Diagnostic et d'Imagerie Médicale

Il est souvent appelé labo central pour le différencier des laboratoires implantés dans certains services d'hospitalisation. L'essentiel des examens de laboratoire est assuré par ce service qui offre vingt quatre (24) types d'examens.

4.1.4.2 Les Services d'appui technique

Ils sont constitués des services de la Pharmacie, la Morgue, Technique de Maintenance, d'hôtellerie et le parc automobile.

4.1.4.2.1 La pharmacie

Elle assure l'approvisionnement en médicaments et produits pharmaceutiques, dispose d'une ligne de crédit propre, et est organisée en quatre (04) unités : approvisionnement, distribution, dispensation et préparation.

4.1.4.2.2 La Morgue

Ce service rattaché à la direction des soins a pour mission la conservation des restes mortuaires. Il a une capacité de huit (08) casiers ; il est souvent utilisé par les autres structures de santé de Dakar et les autres autorités légales.

4.1.4.2.3 Le Service Technique de Maintenance

Il assure la maintenance préventive et curative des équipements et bâtiments de la structure.

4.1.4.2.4 Les Services d'hôtellerie (cuisine – buanderie)

Ils assurent la préparation et l'acheminement des repas aux malades ainsi que le blanchissage et raccommodage du linge.

4.1.4.2.5 Le Parc automobile

Il compte trois (03) ambulances, une (01) camionnette, un (01) véhicule de liaison et un (01) véhicule de fonction.

4.1.4.3 Les Services administratifs et de gestion

Il s'agit des Services de Ressources Humaines, Administratif et Financier, ACP, Cellule de Contrôle de Gestion, d'Audit Interne et Social.

4.1.4.3.1 Le Service Des Ressources Humaines

Le personnel développe au sein du CHNU de Fann une cohésion dans le travail. Les activités de ce service se résument à l'administration du personnel, la gestion des carrières et de la gestion prévisionnelle. Erigé en EPSH de 3^{ème} niveau, les ressources humaines du CHNU de Fann sont composées du personnel étatique (agents recrutés par la Fonction Publique et affectés au niveau de l'hôpital dont la carrière est suivie par le Ministre de la fonction Publique et le personnel de l'Université payé par le Rectorat) et d'un personnel dit contractuel (agents embauchés par la structure sur fonds propres). Cependant, toutes ces ressources ont de liens fonctionnels avec la Direction de l'Hôpital. Chaque catégorie de personnel est rattachée hiérarchiquement à sa structure d'origine.

4.1.4.3.2 Le Service Administratif et Financier

Ce service est composé de trois (03) divisions à savoir : la Division des Finances, la Division de l'Economat et celle de la Comptabilité matières. Il a pour principales fonctions l'exécution des contrats avec les fournisseurs, l'approvisionnement en matières et fournitures, le suivi des mouvements des malades et la facturation des différentes prestations fournies par les praticiens et la coordination de l'ensemble des activités liées à la facturation (vérification et codification). Il est également chargé de fournir toutes les informations financières à l'Agence Comptable Particulière.

4.1.4.3.3 L'Agence Comptable Particulière (ACP)

Les principales fonctions de l'ACP sont : l'encaissement des recettes provenant des diverses prestations, le recouvrement des créances, le règlement des dépenses (après ordonnancement), la tenue régulière des journaux, l'élaboration des états financiers et être le correspondant du Trésor Public.

4.1.4.3.4 La Cellule de Contrôle de Gestion

Selon l'article 23 du décret N° 98-702, portant organisation administrative et financière des établissements publics de santé, une cellule de contrôle de gestion est instituée dans chaque établissement public de santé, pour le compte du directeur. Elle obéit à des missions, des tâches et une structuration pour la réalisation des performances au CHNU de Fann. Elle a pour mission de s'assurer que les ressources du CHNU de Fann sont utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs du CHNU de Fann et que les actions vont bien dans le sens de la stratégie définie. Elle est directement rattachée à la direction et est de ce fait son « conseiller ». En plus de ces activités d'élaboration du budget, au suivi budgétaire et de *reporting*, le Contrôleur de Gestion assiste le Directeur dans la prise de certaines décisions.

4.1.4.3.5 Le Service de l'Audit Interne

Il est chargé de : vérifier les recettes au comptant et procède au rapprochement de la facturation des recettes à terme et de la comptabilisation des factures, de faire mensuellement l'inventaire de la caisse principale, de la gestion de l'ensemble des procédures de la société visant la sauvegarde du patrimoine et la bonne circulation ainsi que la fiabilité des informations financières et comptables, du suivi de la mise en œuvre des procédures par tout le personnel, de la mise à jour des procédures pour tenir compte des mutations dans l'établissement, du recensement et le classement de l'ensemble des notes de services, de l'organisation, du suivi et le contrôle des inventaires de fin d'exercice (stocks, caisse, immobilisations).

4.1.4.3.6 Le Service Social

Il est chargé de la mise en œuvre de la politique sociale du personnel de l'établissement, et de faire les démarches pour la signature des conventions de prise en charge sociale avec les partenaires, les ministères et les institutions.

4.1.5 Ressources disponibles

Il s'agit ici des ressources humaines, matérielles et financières.

4.1.5.1 Ressources humaines

Durant l'exercice 2009, le personnel a tourné autour de 629 agents, répartis de la façon suivante : 309 pour le personnel paramédical ; 116 pour le personnel administratif ; 108 pour le personnel médical et 96 pour le personnel technique et de soutien. Aussi, il a été constaté que le personnel étatique est le plus nombreux avec 271 agents, le personnel universitaire 69 agents et le personnel des collectivités locale un (01) agent. L'évolution du personnel au cours des trois (03) dernières années est présentée à l'annexe 2, page 109.

4.1.5.2 Ressources matérielles

L'essentiel du matériel est souvent vétuste. Le manque prédomine surtout au niveau du matériel de diagnostic et de traitement. Les urgences ne disposent d'aucun matériel spécifique de leur activité. La radiologie générale pratique peu d'examens de contraste. Du fait de la faiblesse de la maintenance préventive, beaucoup d'appareils tombent en panne. Cependant, l'hôpital a renouvelé ses vieux équipements et a renforcé certains services en matériels pour relever son plateau technique ; ceci grâce à la subvention spéciale reçue de l'Etat.

4.1.5.3 Les ressources financières

A la fin de l'exercice 2009, l'exécution du budget a fait ressortir un total de recettes de deux milliards neuf cent quatre vingt millions neuf cent cinquante sept mille cent vingt six (2 980 957 126) FCFA et un total dépenses de deux milliards neuf cent trente quatre millions trois cent huit mille cent soixante quatorze (2 934 308 174) FCFA, d'où un écart favorable de quarante six millions six cent quarante huit mille neuf cent cinquante deux (46 648 952) FCFA en valeur absolue soit 1,58% en valeur relative. Le taux de réalisation des recettes a tourné autour de 91,38% tandis que celui d'exécution des dépenses a été de l'ordre de 89,95% (voir annexe 3 page : 110).

4.2 Organisation et fonctionnement

Cette section traitera dans son premier paragraphe l'organigramme et la structure de fonctionnement. Et le deuxième paragraphe portera sur l'organisation interne des services administratifs et de gestion. Enfin, le troisième paragraphe déclinera l'organisation interne des services médico-chirurgicaux.

4.2.1 Organigramme et Structure de Fonctionnement

Avec la mise en œuvre de la réforme hospitalière qui a conduit à l'érection des hôpitaux en EPS, leur organisation est désormais soumise à un nouveau cadre juridique défini par les textes suivants :

- ❖ loi n° 98 08 du 12 février 1998 portant réforme hospitalière ;
- ❖ loi n° 98 12 du 12 février 1998 relatif à la création, à l'organisation et au fonctionnement des EPS ;
- ❖ décret n° 98 701 du 26 Août 1998 relative à l'organisation des EPS ;
- ❖ décret n° 98 702 portant organisation administrative, financière des EPS.

En se conformant à ce nouveau cadre juridique, un organigramme (voir annexe 20 page : 121) donnant les relations entre la tutelle, l'organe de décision, les organes consultatifs et les organes d'exécution, a été proposé par le CESAG et en expérimentation au CHNU de Fann.

4.2.1.1 La tutelle

En application de l'article 14 de la loi 98-12, le CHNU de Fann est placé sous la tutelle financière du Ministère chargé des finances et sous la tutelle technique du Ministère de la Santé et de Prévention Médicale.

4.2.1.2 L'Organe de décision : le Conseil d'Administration

Dans chaque EPS, il est mis en place un Conseil d'Administration qui définit la politique de l'établissement et délibère sur toutes les mesures concernant sa gestion. Au nombre de douze, le Conseil d'Administration du CHNU de Fann est composé :

- ❖ du maire de la ville de Dakar ou de son représentant ;
- ❖ de deux personnalités qualifiées ;
- ❖ de deux membres de la commission médicale d'Etablissement ;
- ❖ d'un représentant du personnel ;
- ❖ de deux représentants des usagers ;
- ❖ d'un représentant des organismes de prévoyance sociale ;
- ❖ d'un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ❖ du Doyen de Faculté de Médecine de Pharmacie et D'Odontostomatologie ;
- ❖ d'un représentant du Ministère de la Santé et de Prévention Médicale.

La durée du mandat des administrateurs est de trois ans renouvelables, sans limitation.

4.2.1.3 Les Organes consultatifs :

Il s'agit de la CME et CTE.

4.2.1.3.1 La Commission Médicale d'Établissement (CME)

Elle est consultée sur toutes les questions relatives à l'activité et assure la promotion et l'évaluation de la qualité des soins au sein de l'établissement.

4.2.1.3.2 Le Comité Technique d'Établissement (CTE)

Il a pour rôle de faire participer le personnel technique de l'établissement à la résolution des problèmes touchant à l'hygiène, à la sécurité, au plan de formation, à la politique d'intéressement, aux conditions et à l'organisation du travail dans l'établissement etc.

4.2.1.4 Les Organes exécutifs

Il s'agit de la Direction et de tous les services qui participent à la mise en œuvre de la politique définie par le Conseil d'Administration. Présentement, tous les services proposés par l'organigramme sont fonctionnels. La Cellule d'Information Médicale qui a eu du mal à démarrer se met en place sous la coordination d'un enseignant de rang magistral.

4.2.2 Organisation interne des Services Administratifs et de Gestion

Au niveau du SRH, la création de deux divisions (Gestion Prévisionnelle et Administration du Personnel) n'est pas encore effective. De même qu'au niveau de l'ACP, la Division Gestion de la Comptabilité et la Division recouvrement ne sont pas encore formalisées. A la Cellule de Contrôle de Gestion, la comptabilité analytique tarde à se mettre en place et le contrôle interne n'est pas mis en œuvre dans son intégralité.

4.2.3 Organisation interne des Services médico-chirurgicaux et d'aide au diagnostic

Ces services sont placés sous la responsabilité d'un médecin-chef de service qui est aidé dans ses fonctions par un surveillant de service. Au CHNU de Fann tous les chefs de Services médico-sanitaires sont des enseignants de rang magistral. Leurs collaborateurs sont également hospitalo-universitaires (Maître de conférence, maître assistant, assistant). Le surveillant de service assure la gestion du matériel et est chargé de l'organisation des soins dans le service. Part ailleurs, il veille au respect du règlement intérieur de l'hôpital par les agents relevant de son service. Du fait de l'obligation de continuité du service, le temps de travail est divisé en

deux tranches horaires pour assurer « le feu continu ». Les heures normales : du lundi au jeudi de 8 heures à 17 heures avec une pause de 13 heures 30 à 14 heures 30 et le vendredi de 8 heures à 17 heures 30 avec une pause de 13 heures 30 à 15 heures. Quant aux heures supplémentaires de garde, elles ont lieu tous les jours ouvrables. Ainsi du lundi au samedi matin, elles se déroulent de 17 heures au lendemain à 8 heures, les week-ends et jours fériés de 8 heures à 20 heures.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'entité sur laquelle est basée notre étude à travers les missions et moyens ainsi que l'organisation et son fonctionnement. Il constitue un point focal qui nous conduira à la description du processus de gestion de la paie au prochain chapitre.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES OPERATIONNELLES

La description des procédures est une étape importante dans la conception d'une cartographie des risques. Elle permet une prise de connaissance de l'existant de l'entité pour une meilleure identification des risques et pour une analyse appropriée de leur maîtrise. Dans ce cadre, le CHNU de Fann a consulté un cabinet professionnel pour l'élaboration d'un manuel de procédures de gestion du processus de gestion de la paie. Le rapport provisoire de ce manuel est en cours de validation. En l'absence de manuels de procédures, les entretiens avec les responsables et les agents des services concernés nous ont permis de comprendre les activités. Mais, il importe avant tout de connaître les principes et règles de gestion de ce processus.

5.1 Principes et règles de gestion

- ❖ Le CHNU de Fann établit :
 - une liste nominative des agents en service ;
 - une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires ;
 - une liste des primes et avantages sociaux accordés au personnel.
- ❖ Un dossier est tenu pour chaque agent et est mis à jour régulièrement. Les pièces constitutives de ce dossier sont précisées et portées à la connaissance de chaque agent recruté.
- ❖ Le total du journal des salaires du mois M est rapproché avec celui du mois précédent et l'écart expliqué.
- ❖ Un contrôle est effectué pour s'assurer que toutes les modifications aux données permanentes de la paie sont saisies.
- ❖ Le SRH est informé de toutes les absences et s'assure qu'elles sont toutes récupérées sur les salaires ou les droits de congés.
- ❖ L'accès aux fichiers du personnel et de la paie est protégé.
- ❖ Les modifications au fichier servant à la préparation de la paie sont identifiées et approuvées par un responsable.
- ❖ Le fichier de paie fait l'objet d'un contrôle indépendant, par le Service d'Audit Interne, au moins par sondage, permettant de vérifier que les bases et les taux utilisés sont corrects de même que les calculs.

- ❖ Toutes les décisions ayant un impact sur le salaire de l'agent doivent être versées dans le dossier de l'agent.
- ❖ Les états de règlement des salaires doivent être dressés sur la base stricte des documents préalablement établis, contrôlés et approuvés.

5.2 Description des procédures de préparation des états de paie

Les descriptions de procédures qu'il contient sont le résultat des entretiens que nous avons eu avec les acteurs intervenant dans le processus de gestion de la paie. Mais, nous avons toujours pris la peine de valider les informations collectées avec nos interlocuteurs. Ces procédures se déroulent au CHNU de Fann au Centre des Etablissements Public (CEP) et au Ministère de l'Economie et de Finances (MEF).

5.2.1 Sous-procédures opérationnelles au CHNU de Fann

Il s'agit des collectes des éléments variables du salaire, le contrôle de ces derniers et leurs transmissions au CEP.

5.2.1.1 Collectes des éléments variables du salaire

Cette collecte est réalisée à partir d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires et celle des primes et avantages sociaux accordés au personnel. Au plus tard le six (06) du mois en cours, le responsable de l'administration du personnel (RAP) du CHNU de Fann procède comme suit :

- ❖ collecte des informations de base relatives à la paie du personnel non étatique relevant de leur service, notamment :
 - les heures supplémentaires ;
 - les autorisations d'absence ;
 - les absences non justifiées ;
 - les jours de congés,
 - le changement de catégorie ;
 - les retenues à opérer sur les salaires au titre des impôts ;
 - les remboursements de prêts ou d'avances ;
 - les saisies-arrêts opérées par des tiers ;
 - les gratifications et primes diverses accordées par le CHNU de Fann.
- ❖ rapproche des éléments collectés avec les effectifs ;

- ❖ vérifie toutes les informations de base après la collecte ;
- ❖ réunit les informations collectées ;
- ❖ établit un bordereau de transmission ;
- ❖ le transmet ainsi que les pièces justificatives sous-jacentes au SRH.

5.2.1.2 Contrôle des collectes des éléments variables du salaire

Après réception du bordereau accompagné des pièces justificatives, le chef de Service Ressources Humaines (SRH) procède comme suit :

- ❖ vérifie chaque document ;
- ❖ décharge le bordereau ;
- ❖ s'assure de la conformité et de la fiabilité des pièces justificatives ;
- ❖ vise tous les documents ;
- ❖ remet le bordereau ainsi que les documents reçus au RAP.

5.2.1.3 Envoi des éléments variables du salaire au Centre des Etablissements Publics

Dès que le contrôle est effectué, le RAP du CHNU de Fann procède comme suit :

- ❖ reçoit le bordereau y compris les documents visés ;
- ❖ vérifie le visa du SRH ;
- ❖ enregistre les documents dans le registre « Départ » externe ;
- ❖ envoie les documents reçus et le bordereau au CEP au plus tard le 10 du mois courant.

5.2.2 Sous-procédure opérationnelles au CEP et MEF

Elle concerne la saisie des éléments de la paie, le contrôle de celle-ci, l'édition des états de paie et ces envois au CHNU de Fann.

5.2.2.1 Saisie des éléments de la paie

A partir du 26 de chaque mois avant la paie, et au 10 du mois courant, le secrétariat du CEP reçoit du SRH du CHNU de Fann, le courrier des éléments variables du salaire et procède à l'enregistrement dans le courrier « Arrivée » externe et le remet au coordonnateur de la solde (CS) du CEP.

Après réception du courrier, il vérifie l'exhaustivité, la conformité et la fiabilité des documents reçus, ainsi que le visa du SRH et transmet les documents reçus au Responsable de l'Exploitation de la Paie.

Entre le 14 et le 19 du mois courant au plus tard, le Responsable reçoit les documents et procède comme suit :

- ❖ exploitation des documents : pointages exhaustif de tous les éléments, décompte du nombre de jour pour les congés, calcul du montant réel de l'indemnité de congé et précompte le montant pour les retenues à la source ;
- ❖ saisie de tous les éléments variables du salaire dans le fichier Excel : les congés, les primes, les absences des agents, les retenues, les avancements et les promotions, les heures supplémentaires.

5.2.2.2 Contrôle de saisie des éléments de la paie

Après la saisie, les données sont récupérées automatiquement par le Responsable de la Salle des Machines (RSM) du Centre Comptable André Péytavin (CCAP) plus précisément dans la Direction de Traitement Automatique de l'Information (DTAI) du MEF via le système de réseau qui lie les deux entités. Il procède comme suit :

- ❖ reçoit le fichier ;
- ❖ introduit les données dans le logiciel Idylis paye;
- ❖ fait rejeter automatiquement les matricules contenant des erreurs à partir du logiciel ;
- ❖ établit la liste des écritures (ou liste des éléments de salaire) et l'état de contrôle technique à partir du logiciel ;
- ❖ édite la liste et l'état ;
- ❖ transmet la liste et l'état au CS du CEP pour contrôle technique.

Dès la réception de la liste des écritures contenant les matricules rejetés, le CS procède au contrôle technique. Ce contrôle peut durer deux à trois tours jusqu'à ce qu'il n'y est plus de rejet. Il procède comme suit :

- ❖ récupère la liste et l'état à partir de son ordinateur via le système de réseau ;
- ❖ vérifie l'exhaustivité, la conformité et la fiabilité des éléments de la liste des écritures ;
- ❖ corrige les erreurs éventuelles en tenant compte des matricules rejetés ;
- ❖ saisit les éléments de la paie y compris les matricules.

5.2.2.3 Edition des états de paie

Après la saisie des éléments de la paie, le RSM de la DTAI au CCAP procède comme suit :

- ❖ récupère-les données correspondantes (éléments de la paie) via le système de réseau ;
- ❖ introduit de nouveau les données dans le logiciel ;
- ❖ s'assure qu'il n'y a plus de rejet ;
- ❖ fait des rappels sur les salaires ;
- ❖ calcule les salaires ;
- ❖ édite les différents états mensuels de la paie en trois exemplaires, notamment l'état de bulletin de salaire, l'état des retenues diverses, l'état de soldes (états récapitulatifs généraux par poste de paie), l'état de bordereau de règlement, l'échéancier des dettes etc. ;
- ❖ confectionne des états ;
- ❖ agrafe les états ;
- ❖ classe les états par établissement (CHNU de Fann) ;
- ❖ transmet tous les états au CS du CEP au plus tard le 22 du mois courant.

5.2.2.4 Envoi des états de paie au CHNU de Fann

Après les éditions, le CS reçoit les états de paie et il procède comme suit :

- ❖ vérifie l'exhaustivité des états de paie ;
- ❖ vise les états de paie ;
- ❖ informe le Responsable de l'Administration du Personnel du CHNU de Fann;
- ❖ classe un exemplaire de chaque état dans un chrono prévu à cet effet ;
- ❖ enregistre dans le registre de transmission ;
- ❖ transmet les deux autres exemplaires (les états de paie) au RAP du CHNU de Fann.

5.2.3 Sous-procédures opérationnelles au CHNU de Fann

La réception des états de paie et les bulletins se fait sans registre de réception du 22 au 25 du mois courant, le RAP du CHNU de Fann procède comme suit :

- ❖ vérifie l'exhaustivité des états de paie ;
- ❖ procède au calcul arithmétique des différents états ;
- ❖ fait corriger les anomalies constatées ;
- ❖ procède à la sauvegarde des données de paiement des salaires ;

- ❖ les transmet, ainsi que les notifications des écarts, à l'ACP pour comptabilisation.

5.3 Sous-procédures opérationnelles de comptabilisation des salaires du CHNU de Fann.

Elles concernent les imputations comptables, le contrôle, la comptabilisation, la validation des enregistrements comptables et le classement des états de paie et de l'état de saisie.

5.3.1 Imputations comptables des salaires

A partir du 23 de chaque mois, le Comptable de la Paie-Personnel (CPP) reçoit du SRH, deux exemplaires des états de ventilation globale (états récapitulatifs général par poste de paie), les autres états et l'état de bordereau de règlement de la paie établi par le Centre des Etablissement public et procède comme suit :

- ❖ imputation de l'état en salaire brut, gains et retenues ;
 - Imputations des salaires :
 - ✓ débit : compte de charge ;
 - ✓ crédit : compte 422 libellés personnels, rémunérations dues.
 - Imputation des retenues :
 - ✓ débit : compte 422 libellés personnels, rémunérations dues ;
 - ✓ crédit : compte de retenues.
 - Imputation des charges patronales :
 - ✓ débit : compte 6641 intitulé Charges sociales sur rémunération du personnel national ;
 - ✓ crédit : les retenues patronales.
- ❖ rapprochement du solde du compte 422 (le net à payer) de celui figurant dans l'état de ventilation globale de la paie ;
- ❖ envoi des imputations ainsi que les états de paie à l'ACP pour vérification.

5.3.2 Contrôle des imputations comptables des salaires

Dès la réception des imputations ainsi que les états de paie, l'Agent Comptable Principal ou Public (ACP) procède au contrôle comme suit :

- ❖ vérifie leur exactitude ;
- ❖ les corrige éventuellement ;
- ❖ les remet au comptable chargé de la paie.

5.3.3 Comptabilisation des salaires

Après réception des imputations contrôlées ainsi que les états de paie, le CPP procède comme suit :

- ❖ vérifie les corrections apportées par l'ACP;
- ❖ saisit des écritures dans le journal des opérations diverses ;
- ❖ saisit ensuite les écritures sur le SAARI ;
- ❖ inscrit sur l'état les numéros d'enregistrement et la mention « Saisie » ;
- ❖ transmet l'état saisi à l'ACP.

5.3.4 Validation des enregistrements comptables des salaires.

Après saisie des écritures, l'ACP:

- ❖ reçoit l'état de saisie ;
- ❖ vérifie les saisies ;
- ❖ valide les enregistrements des écritures comptables ;
- ❖ retourne l'état de saisie à l'Agent CPP.

5.3.5 Classement des états de paie et de l'état de saisie des salaires

Dès réception de l'état de saisie validé, le CPP procède au classement d'un exemplaire des états de paie et de l'état de saisie dans les chronos prévus à cet effet et envoie de l'autre exemplaire (états de paie y compris le Bordereau de règlement) au SAF pour certification et chez le Directeur Général (DG) pour liquidation.

5.4 Sous-procédure opérationnelles de préparation et signature des OP des salaires

Elles concernent l'établissement des ordres de paiement des salaires, la signature des bordereaux de règlement et des ordres de paiement.

5.4.1 Etablissement des ordres de paiement (OP) des salaires

Du 23 au 26 de chaque mois, le Commis d'Administration de la Division Finances (CADF) reçoit de l'Agence Comptable Particulière (ACP), les états de paie y compris les bordereaux de règlement et elle fixe un délai d'une journée pour l'établissement des ordres de paiement. La procédure se déroule comme ci-dessous indiqué :

- ❖ vérification du bénéficiaire et du montant total ;

- ❖ vérification arithmétique du montant global ;
- ❖ rapprochement global de l'ensemble des états avec celui de l'ACP ;
- ❖ analyse s'il y a écart entre les deux montants ;
- ❖ l'annotation du bénéficiaire, du montant total en chiffres et en lettres et de la date sur une maquette des OP préétablis et numérotés en trois volets ;
- ❖ inscription de la date ;
- ❖ apposition des cachets de certification et de liquidation sur les bordereaux de règlement (BR) ;
- ❖ transmet le dossier des OP annexés des états de paie y compris les BR au secrétariat du SAF.

5.4.2 Signature des bordereaux de règlement (BR) des salaires

A la réception du dossier des OP ainsi que les pièces justificatives sous-jacentes, le secrétaire du SAF procède à l'enregistrement dans le courrier « Arrivée » interne et les transmet au SAF pour certification.

Dès réception du dossier des OP ainsi que les états de paie les BR, le SAF procède de la manière suivante :

- ❖ vérifie la fiabilité des calculs des éléments de salaire et des retenues sur salaire ;
- ❖ s'assure de la conformité entre les OP et les BR;
- ❖ signe les BR;
- ❖ remet les BR à son secrétariat pour transmission au secrétariat du DG du CHNU de Fann.

A la réception du dossier des OP validés, annexés des états de paie de BR, le secrétaire du SAF procède ci-dessous indiqué :

- ❖ enregistre le dossier dans le courrier « Départ » interne ;
- ❖ prépare le cahier de transmission ;
- ❖ transmet, par cahier de transmission, le dossier des ordres de paiement accompagné des états de paie les BR de chaque agent certifiés au secrétariat du DG du CHUN de Fann.

5.4.3 Signature des ordres de paiement (OP)

Après réception du dossier des OP et des états de paie y compris les BR certifiés, le

secrétaire du DG appose le cachet du DG sur les OP, enregistre dans le courrier « Arrivée » interne, et les transmet au DG pour liquidation.

Le DG procède à la réception et à la vérification du dossier des OP ainsi que les états de paie et BR certifiés, vérifie la signature du SAF, vise les OP et les BR et les remet à son secrétariat pour transmission au secrétariat du SAF.

Quand la secrétaire du DG réceptionne le dossier des OP signés et liquidés annexés des états de paie et des BR certifiés et liquidés, elle procède à l'enregistrement et à la transmission comme suit :

- ❖ enregistre dans le courrier « Départ » interne ;
- ❖ prépare le cahier de transmission ;
- ❖ transmet, par cahier de transmission, au secrétariat du SAF.

Dès réception du dossier, le Secrétaire du SAF procède comme suit :

- ❖ vérifie les visas du DG ;
- ❖ met la mention « ok » dans son cahier de transmission pour matérialiser que le dossier envoyé a été signé ;
- ❖ le transmet par cahier de transmission, au CADF.

Après signature des OP certification et liquidation des BR, le CADF procède comme suit :

- ❖ reçoit le dossier des OP signés et liquidés annexés des états de ventilation détaillée (BR) certifiés et liquidés ;
- ❖ vérifie les signatures du DG sur BR de chaque agent et les OP ainsi que celle du SAF sur les bordereaux ;
- ❖ classe le dernier volet de couleur rose de l'OP dans le chrono des états de salaire remboursement ;
- ❖ transmet le dossier à l'ACP pour paiement de salaire.

5.5 Sous-procédure opérationnelles de paiement des salaires par la banque

Chaque mois, une partie des salaires est payée par le bordereau de dépôt dans les banques (ordre de virement des salaires ou virement bancaire) signé par l'ACP à partir d'un compte du CHNU de Fann créé à son nom. Le CHNU de Fann ne dispose d'aucune procédure de rapprochement des bulletins de paie et des virements, de même les différents rapprochements

entre le net à payer du mois M et de M-1 sont inexistants. Par contre le CHNU de Fann dispose d'un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires. Après signature des OP et certification et liquidation des BR de chaque agent par le SAF et le DG, l'ACP reçoit le dossier (des OP et des BR) de la division des finances et procède au paiement des salaires comme suit :

- ❖ vérifie les visas du SAF et du DG sur les OP et des BR de chaque agent ;
- ❖ s'assure de la couverture budgétaire à partir du logiciel SAARI ;
- ❖ prépare les bordereaux de dépôt dans les banques (ordre de virement salaires) et les lettres de virement dans les banques;
- ❖ édite les bordereaux de dépôt dans les banques et des lettres de virement dans les banques;
- ❖ vérifie la conformité des bordereaux, des lettres de virement et les OP avec les états de paie;
- ❖ signe les bordereaux de dépôt dans les banques et les lettres de virement dans les banques;
- ❖ comptabilise le règlement des salaires ;
- ❖ copie les bordereaux de dépôt dans les banques et les lettres de virement dans les banques ;
- ❖ classe les copies dans les chronos prévus à cet effet ;
- ❖ dépose des bordereaux de dépôt et les lettres de virement dans les banques.

5.6 Sous-procédure opérationnelles de paiement des salaires par caisse (billetage)

Une commission de paie réunissant trois (03) personnes, est nommée pour accompagner le billeteur durant toute la paie pour les besoins de transparence, d'efficacité et d'efficience. A partir du 28 du mois courant et au plus tard le 1^{er} du mois suivant le mois du paiement de salaire, le billeteur reçoit de l'ACP, le chèque en son nom mais pour le compte du CHNU de Fann, les bulletins de salaire, l'état récapitulatif des bulletins et deux bordereaux d'émargement des agents contractuels, l'un pour lui-même et l'autre pour la Commission de la paie (CP) et procède comme suit :

- ❖ vérifie la signature sur le chèque ;
- ❖ rapproche le montant figurant sur le chèque avec ceux de l'état récapitulatif des bulletins et des bordereaux d'émargement ;
- ❖ prépare le bon de caisse ;

- ❖ signe le bon de caisse ;
- ❖ transmet le bon à l'ACP ;
- ❖ avise la banque par téléphone pour préparation ;
- ❖ reçoit un rendez-vous de la banque en indiquant le jour et l'heure ;
- ❖ emprunte le véhicule du CHNU de Fann.

Une fois, arrivé à la banque, le billeteur procède comme suit :

- ❖ annote au verso du chèque le numéro de sa carte d'identité et de son téléphone ainsi que la date du jour ;
- ❖ transmet le chèque et sa carte d'identité ;
- ❖ reçoit de la banque une liasse de billets équivalent au montant du chèque ;
- ❖ transporte les fonds au moyen du véhicule du CHNU de Fann ;
- ❖ ouvre et met, les fonds dans le coffre-fort ;
- ❖ ferme le coffre fort ;
- ❖ informe les membres de la CP ;
- ❖ transmet un bordereau d'émargement au membre de la commission.

Après réception du bordereau d'émargement, la commission se présente le même jour au bureau du billeteur prépare et classe les bulletins de salaires, reçoit la carte d'identité du salarié, le 1^{er} membre de la commission lui transmet le bulletin, le 2^{ème}, fait émarger le salarié sur le bordereau.

Dès que le salarié émarge, il se présente muni de son bulletin chez le billeteur. Ce dernier procède comme suit :

- ❖ reçoit le bulletin du salarié ;
- ❖ fait émarger le salarié sur son bordereau ;
- ❖ fait remplir et émarger salarié sur la première partie du bulletin (le bon de caisse) ;
- ❖ appose le caché « payé » à la deuxième partie du bulletin ;
- ❖ découpe le bulletin ;
- ❖ classe le bon de caisse dans un chrono prévu à cet effet ;
- ❖ transmet la deuxième partie du bulletin au salarié ;
- ❖ transmet l'argent du salarié et l'oblige à compter ses billets sur place;
- ❖ établit le rapport de paie en concordance avec les membres de la commission à la fin de chaque paie ;

- ❖ signe le rapport ;
- ❖ fait signer tous les membres de la commission ;
- ❖ renvoie le rapport de paie et son bordereau d'émargement à l'ACP.

De même, à la fin de chaque paie, les membres de la commission procèdent à la transmission de leur bordereau d'émargement au SRH.

5.7 Sous-procédures opérationnelles d'établissement des déclarations fiscales et sociales

Il s'agit de l'établissement des déclarations fiscales et sociales et les contrôles y afférant.

5.7.1 Etablissement des déclarations fiscales et sociales (DFS)

Dès réception du bordereau d'émargement entre le 1^{er} et le 4 du mois suivant le paiement des salaires, le RAP du CHNU de Fann à partir d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux) procède :

- ❖ au classement du bordereau d'émargement dans le chrono prévu à cet effet ;
- ❖ à la vérification des bases de calcul des impôts et des cotisations ;
- ❖ à la vérification des bases des impôts et des (de trop) retenues ;
- ❖ à l'établissement des DFS;
- ❖ à l'établissement des notes de service relatives au complément salarial assujetti à la Caisse de Sécurité Sociale ;
- ❖ à l'édition des DFS ainsi que des notes de service relatives au complément salarial assujetti à la Caisse de Sécurité Sociale ;
- ❖ à la vérification par pointage des DFS;
- ❖ à la transmission des états de solde annexés des DFS, des notes de service relatives au complément salarial assujetti à la Caisse de Sécurité Sociale pour signature du SRH.

5.7.2 Contrôle des DFS ainsi que des notes de service relatives au complément salarial assujetties à une sécurité de la Caisse de Sécurité Sociale

Lorsque l'établissement des DFS ainsi que des notes de service relatives au complément salarial assujettis à la Caisse de Sécurité Sociale est effectué, le SRH fixe un délai d'une journée et procède comme suit :

- ❖ reçoit des états de solde annexés des DFS, des notes de service relatives au complément salarial assujettis à la Caisse de Sécurité Sociale ;

- ❖ vérifie des contenus des déclarations ainsi que les notes de service relatives au complément salarial assujettis à la Caisse de Sécurité Sociale ;
- ❖ s'assure de la conformité des déclarations avec les règles établies ;
- ❖ s'assure de la conformité des retenues avec les états de paie ;
- ❖ appose son visa sur les DFS ainsi que des notes de service relatives au complément salarial assujettis à la Caisse de Sécurité Sociale ;
- ❖ les transmet à l'ACP pour l'établissement des bordereaux de versement et reversement aux différents organismes sociaux et l'administration fiscale.

5.8 Sous-procédure opérationnelles d'établissement des bordereaux de versement (BV)

A partir du 5 de chaque mois suivant le paiement des salaires, l'ACP reçoit du SRH, les DFS ainsi que des notes de service relatives au complément salarial assujettis à la Caisse de Sécurité Sociale et se traduit comme suit :

- ❖ vérifie les cachets et les signatures sur les DFS;
- ❖ prépare les bordereaux de versement ;
- ❖ édite les BV ;
- ❖ s'assure de la conformité des bordereaux avec les déclarations ;
- ❖ vise les BV.

5.9 Sous-procédure opérationnelles de paiement/versement des retenues fiscales et sociales

Après l'établissement des BV, l'ACP procède le même jour au paiement/versement des retenues fiscales aux différents organismes sociaux et l'administration fiscale comme suit :

- ❖ prépare les chèques ;
- ❖ signe les chèques ;
- ❖ établit un bordereau dépôt des chèques dans les banques ;
- ❖ signe le bordereau ;
- ❖ comptabilise les règlements des retenues ;
- ❖ fait une copie des chèques ;
- ❖ classe dans un chrono prévu à cet effet ;
- ❖ dépose les chèques et le bordereau de dépôt dans les guichets de la Caisse de Sécurité Sociale au plus tard le 10 du mois suivant le paiement des salaires ;

- ❖ reçoit une quittance délivrée par les organismes sociaux ;
- ❖ classe la quittance dans un chrono prévu à cet effet ;
- ❖ dépose les chèques et le bordereau de dépôt dans les banques pour paiement de l'IPRES et les impôts au plus tard le 15 du mois suivant le paiement des salaires.

5.10 Sous-procédures opérationnelles d'établissement et contrôle des primes internes et motivations (PIM) du CHNU de Fann

Il s'agit de l'établissement et le contrôle des PIM au SRH de CHNU de Fann.

5.10.1 Etablissement des primes internes et motivations (PIM)

A partir du 05 de chaque mois suivant le paiement des salaires, le secrétariat du SRH est chargé de l'établissement des PIM liées à l'emploi ou à la fonction occupée. Notons que les primes sont fixes et établies à partir d'un prototype (fichier) enregistré dans la mémoire de son ordinateur qui contient une liste PIM. La procédure se déroule comme suit :

- ❖ ouvre le fichier des PIM ;
- ❖ saisit les données variables en cas de recrutement promotion... ;
- ❖ supprime les primes et motivations pour les cas de sanctions et de sortie du personnel comme le licenciement et/ou la retraite... ;
- ❖ édite trois états de PIM ;
- ❖ appose le cachet du SRH ;
- ❖ les transmet au SRH pour visas.

5.10.2 Contrôle des ordres des primes internes et motivations par le de SRH

A la réception, le SRH fixe un délai d'une journée et procède comme suit :

- ❖ vérifie l'exhaustivité des états des primes et motivations ;
- ❖ procède au contrôle arithmétique des différents états ;
- ❖ vise les états de primes ;
- ❖ les remet à son secrétariat pour transmission au RAP.

Quand la secrétaire du chef SRH réceptionne les états de primes et motivations, elle procède à l'enregistrement et à la transmission comme suit :

- ❖ les enregistre dans le courrier « Départ » interne ;
- ❖ prépare le cahier de transmission ;

- ❖ les transmet, par cahier de transmission, au RAP.

5.10.3 Contrôle des primes internes et motivations par le RAP

Dès réception des états de primes et motivations, le RAP procède comme suit :

- ❖ vérifie les visas du chef de SRH ;
- ❖ s'assure de la conformité entre les états de primes et le dossier individuel de chaque agent ;
- ❖ classe un exemplaire dans le chrono des états de PIM;
- ❖ procède à la sauvegarde des données de la paie du mois ;
- ❖ effectue la clôture mensuelle de la paie ;
- ❖ transmet les deux autres, par cahier de transmission, à l'ACP pour comptabilisation au plus tard le 8 suivant le mois du paiement des salaires.

5.11 Sous-procédures opérationnelles de comptabilisation des PIM du CHNU de Fann

Il s'agit des imputations comptables, de la comptabilisation, la validation des enregistrements comptables et le classement de l'état de paiement des primes.

5.11.1 Imputations comptables des primes internes et motivations

Le CPP reçoit du SRH, deux états de paiement des primes et motivations et procède au contrôle de l'état de paiement et l'imputation des primes.

5.11.2 Contrôle des imputations des primes internes et motivations

Dès la réception des imputations ainsi que des états de paiement des primes, l'ACP vérifie leur exactitude, les corrige éventuellement et les remet au CPP.

5.11.3 Comptabilisation des primes internes et motivations

Après le contrôle, le CPP reçoit les imputations vérifiées ainsi que les états de paiement des primes, il procède comme suit :

- ❖ saisit des écritures dans le journal des opérations diverses ;
- ❖ saisit ensuite les écritures sous le logiciel « SAARI » ;
- ❖ inscrit sur l'état de paiement des primes les numéros d'enregistrement et la mention « saisie » ;
- ❖ transmet l'état saisi à l'ACP.

5.11.4 Validation des enregistrements comptables des primes internes et motivations

Après la saisie des écritures par le comptable chargé de la paie, l'ACP reçoit, l'état de saisie des primes et l'état de paiement et procède comme suit :

- ❖ contrôle de la saisie ;
- ❖ valide les enregistrements comptables ;
- ❖ retourne l'état de saisi validé et celui de paiement au CPP.

5.11.5 Classement de l'état de saisie et de paiement des primes internes et motivations

Lorsque la validation des enregistrements des primes est effectuée, le CCP procède de la manière suivante :

- ❖ reçoit l'état de saisie validé et celui de paiement des primes ;
- ❖ classe respectivement ces deux états dans les chronos prévus à cet effet ;
- ❖ transmet le second état de paiement de primes à la Division Finances pour certification et liquidation.

5.12 Sous-procédures opérationnelles de préparation et signature des OP des primes

Leurs exécutions sont identiques à celles des sous-procédures opérationnelles de préparation et signature des ordres de paiement des salaires. Il faut seulement noter que ces sous-procédures se déroulent après le paiement des salaires. Ensuite, le CADF reçoit, de l'ACP, les états de paiement des PIM, et non les états de paie et les BR comme dit dans la sous-procédure opérationnelle de préparation et signature des OP des salaires.

5.13 Sous-procédures opérationnelles d'émission des chèques et comptabilisation des règlements de PIM

Une fois les salaires réglés, à partir des OP et des états de paiement des PIM certifiés et liquidés, l'ACP fixe un délai d'une journée et procède comme suit :

- ❖ vérifie les visas du SAF et du DG sur les OP et les états de paiement des primes ;
- ❖ s'assure de la couverture budgétaire à partir du logiciel « SAARI » ;
- ❖ prépare le chèque au nom du billeteur mais pour le compte du CHNU de Fann ;
- ❖ signe le chèque;
- ❖ s'assure de la conformité du chèque avec les OP et les états de primes ;
- ❖ comptabilise le règlement des primes ;

- ❖ transmet le chèque et les états de paiement de primes au billeteur pour paiement.

5.14 Sous-procédure opérationnelles de paiement des primes internes et motivations par caisse

Elles sont exécutées identiquement à la sous-procédure de paiement des salaires par caisse. Cependant les primes sont payées entre le 11 et le 15 de chaque mois suivant la paie.

5.15 Sous-procédure opérationnelles du contrôle du niveau de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale d'une année par rapport à l'autre au Centre Hospitalier National Universitaire de Fann tient compte de différents phénomènes :

- ❖ les augmentations de salaires dites générales, c'est-à-dire s'appliquant à tous les salariés ;
- ❖ les augmentations de salaires dites individuelles (mérite ou promotion) ;
- ❖ les mouvements de personnel en entrées (embauche) ou en sorties (départs à la retraite, démission ou licenciement).

Chaque employé a un budget annuel prévu pour sa rémunération. Ce budget est ensuite reparti sur les douze (12) mois. Le responsable de la cellule Contrôle de Gestion est chargé du suivi en permanence de l'évolution des effectifs de la masse salariale et des ressources consommées à partir des états récapitulatifs des rémunérations de tous les agents et les journaux de paie envoyés respectivement par le SRH et de l'ACP au plus tard le 20 de chaque mois suivant la paie. Il procède comme suit :

- ❖ saisit des données sur le fichet Excel du suivi budgétaire ;
- ❖ calcule automatiquement à partir d'Excel ;
- ❖ compare les prévisions et les réalisations ;
- ❖ interprète les écarts ;
- ❖ sauvegarde des données du suivi de l'évolution de la masse salariale du mois ;
- ❖ établit le rapport de suivi de l'évolution de la masse salariale.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann. Cette description narrative a été validée par les différents acteurs du processus. Ce dispositif constitue, non seulement un élément essentiel

d'organisation, mais aussi une référence indispensable de contrôle interne. Ainsi faut-il procéder à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus de gestion de la paie afin d'apprécier l'efficacité de ce dispositif. Les faiblesses qui seront constatées feront l'objet de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE DU CHNU DE FANN

Au regard de l'organisation, de son personnel et de la description des activités du processus de gestion de la paie, nous sommes tentés de dire que ce dernier n'est pas à l'abri des risques. Ce chapitre s'intéresse à l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann. Suivant notre méthodologie de travail et notre démarche référentielle décrites aux précédents chapitres de la première partie de cette étude, nous allons, dans le présent chapitre, identifier les risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie, les évaluer et évaluer le dispositif de leur maîtrise mis en place. Cela nous permettra de formaliser ces risques dans une carte et d'élaborer un plan d'action pour la maîtrise des risques relatifs à cela et de faire des recommandations pour une amélioration du système.

6.1 La phase préliminaire

Conformément à notre méthodologie décrite dans le troisième chapitre, la phase préliminaire est celle qui permet de faire la prise de connaissance générale du CHNU de Fann, du processus de gestion de la paie ainsi que l'analyse de ce processus.

6.1.1 Prise de connaissance générale du CHNU de Fann et du processus de gestion de la paie

Cette prise de connaissance générale s'est faite à travers les entretiens, l'observation, l'analyse documentaire et l'organigramme. Une documentation a été mise à notre disposition comme indiqué au chapitre 3. Cette documentation nous a permis de faire la présentation du CHNU de Fann au chapitre 4 et la description des procédures de gestion de la paie au chapitre 5 et bien entendu de faire aussi l'analyse du processus de gestion de la paie.

6.1.2 Analyse du processus de gestion de la paie

L'analyse de ce processus s'est faite à travers les outils prévus dans notre modèle d'analyse au chapitre 3, notamment la narration, le QCI (voir annexe 23 et 24 pages : 139 et 140), la grille de séparation des tâches (voir annexe 25 page : 147) et le tableau des risques (voir annexe 4 à 16 pages : 110 à 116).

6.2 Les tests d'audit

Pour fonder notre opinion sur l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques existant, nous avons fait des tests d'audit. Ces tests d'audit sont de trois ordres : les tests de conformité et de permanence et les tests d'efficacité.

6.2.1 Les tests de cheminement et de permanence

Les procédures décrites dans le cinquième chapitre ont fait l'objet du test de cheminement et du test de permanence. Tels que décrits dans le troisième chapitre de cette étude, le premier permet de contrôler l'existence des procédures, le deuxième permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment, tel que décrit lors des entretiens. Ainsi, nous avons affecté les poids à chaque risque par rapport à ces tests. Pour notre étude nous nous sommes limités aux pièces administratives du mois de janvier, février et mars de l'exercice 2010 en raison du caractère sensible et de l'accès limité des documents de la paie. Les résultats de ces tests sont présentés à l'annexe 21, page 122 à 137.

6.2.2 Les tests d'efficacité

En raison du temps limité durant notre stage, nous n'avons pas été en mesure de réaliser les tests de survenance et de fréquence des risques.

6.3 Evaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie

L'évaluation des risques opérationnels est la phase ultime de notre étude. Elle consiste à identifier les risques opérationnels, à les évaluer et à les hiérarchiser, identifier les points forts et les points faibles du dispositif mis en place ainsi que leur formalisation dans une cartographie.

6.3.1 Identification des risques opérationnels du processus de gestion de la paie

L'analyse des différentes procédures du processus de gestion de la paie nous permettra d'effectuer l'identification des risques. Nous ne prétendons pas de déceler de manière exhaustive les risques et les différents dispositifs associés à chacune de ces tâches. Il s'agira pour nous d'identifier les dispositifs qui ont été mis en place par le CHNU de Fann pour faire face aux risques opérationnels liés à son processus de gestion de la paie. A cet effet, le tableau (Renard, 2007 : 224) comprenant six colonnes avec les rubriques suivantes : tâches, objectifs

du contrôle (ROE), évaluation du risque, dispositifs possibles et constats. On peut l'avoir en s'inspirant de Renard, cinq (05) colonnes :

- ❖ la première colonne concerne les tâches exécutées tout au long du processus ;
- ❖ la deuxième, concerne les objectifs du contrôle pour s'assurer de l'exécution normale des tâches ;
- ❖ la troisième colonne, concerne les ROE en cas de dysfonctionnement des opérations ;
- ❖ la quatrième colonne, concerne l'évaluation sommaire des ces risques identifiés selon les trois niveaux suivants : risques considérable (c), risques moyen (m), risques faible (f) ;
- ❖ la cinquième colonne, concerne les dispositifs existants pour éviter la survenance des risques. Dans cette colonne nous remarqueront des abréviations suivantes : (p) = procédures, (or)= organisation, (si)= système d'information, (ob) =objectif.

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

Les risques opérationnels liés à la préparation des états de paie sont recensés dans le tableau représenté à l'annexe 4, page 110.

6.3.1.2 Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires

La comptabilisation des opérations est de nature une activité à risques dans les entreprises. Le CHNU de Fann n'échappe pas à ces risques illustrés à l'annexe 5, page 111.

6.3.1.3 Identification des risques opérationnels liés à la préparation et à la signature des OP des salaires

La préparation et la signature des OP des salaires, tout comme les autres activités sont sources des risques. Un tableau est représenté à l'annexe 6, page 112 expose l'ensemble des risques relatifs à cela.

6.3.1.4 Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par la banque

Le paiement par virement bancaire ne présente en général plus de difficultés. Quelques risques associés figurent à l'annexe 7, page 112.

6.3.1.5 Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par caisse

L'activité de paiement des salaires par caisse comporte elle aussi comme toute activité des risques opérationnels. A cet effet, un inventaire des risques liés à l'accomplissement de ces tâches est présenté à l'annexe 8, page 113.

6.3.1.6 Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des DFS

L'analyse de cette activité nous permet de visualiser les risques opérationnels qui peuvent subvenir au cours de l'établissement des DFS déclarations fiscales et sociales. Cette identification est faite suivant l'annexe 9, page 113.

6.3.1.7 Identification des risques opérationnels liés au paiement/versement et à la comptabilisation des retenues fiscales et sociales

L'analyse des activités de paiement/versement des retenues fiscales et sociales dont le traitement est exclusivement réservé à l'ACP a permis d'identifier le risque opérationnel représenté à l'annexe 10, page 113.

6.3.1.8 Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des PIM

Le secrétariat du SRH joue le rôle de trait d'union entre le SRH et le bureau de l'Administration du Personnel qui sont souvent confrontés à des risques susceptibles de porter atteinte aux objectifs du processus. L'analyse dudit processus a permis d'identifier les risques opérationnels représentés à l'annexe 11, page 114.

6.3.1.9 Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des PIM

Après leur établissement et contrôle les PIM doivent être enregistrées. Cependant, la comptabilisation des PIM est une activité très sensible en ce sens qu'elle présente des risques. L'annexe 12, page 114 en fait une présentation synthétique.

6.3.1.10 Identification des risques opérationnels liés à la préparation et à la signature des OP des PIM

Eu égard au caractère répétitif et permanent de la préparation et du contrôle des OP des primes et motivations, l'analyse des activités au SAF et à la DG, nous a révélé un ensemble de risques opérationnels présenté à l'annexe 13, page 115.

6.3.1.11 Identification des risques opérationnels liés à l'émission des chèques et comptabilisation des règlements des PIM

L'analyse des activités d'émission des chèques et la comptabilisation des règlements des PIM a permis d'identifier les risques qui sont représentés à l'annexe 14, page 115.

6.3.1.12 Identification des risques opérationnels liés au paiement des PIM par caisse

Cette identification a permis de relever les risques qui sont représentés à l'annexe 15, page 115.

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

La fonction de suivi au mois le mois de l'évolution de la masse salariale et de l'explication chiffrée des variations constatées reste exposée aux risques recensés à l'annexe 16, page 116.

Après l'identification des risques, nous avons procédé à l'évaluation des risques opérationnels identifiés.

6.3.2 Evaluation des risques opérationnels identifiés

Elle relève de la détermination de la probabilité de survenance et de l'impact des risques, au regard de l'importance du lien avec les objectifs du processus. C'est par ces deux éléments (probabilité et impact) que nous allons faire une évaluation qualitative des risques identifiés.

6.3.2.1 Mesure de la probabilité du risque opérationnel

La mesure de la probabilité du risque se fait en affectant une cotation de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité d'occurrence (très faible, faible, moyenne, forte, très forte) en appréciant les caractéristiques des dispositifs.

Tableau 10 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel

| Cotation | Probabilité | Description des caractéristiques des dispositifs |
|----------|-------------|----------------------------------------------------|
| 5 | Très forte | Il est presque sûr que le risque se produise |
| 4 | Forte | Il y a de forte chance que le risque se produise |
| 3 | Moyenne | Il est possible que le risque se produise |
| 2 | Faible | Il est difficile que le risque se produise |
| 1 | Très faible | Il est presque incertain que le risque se produise |

Source : nous même

Ainsi, en se basant sur cette échelle de mesure et résultats du test de cheminement et de permanence, nous avons représenté la probabilité d'occurrence des risques du processus de gestion de la paie du CHNU de Fann dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Probabilité d'occurrence des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann

| Risques opérationnels | Cotation ¹ | Probabilité | Caractéristiques des dispositifs |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Non prise en compte de certains éléments variables du salaire | 1 | Très faible | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires ; • Toutes les informations sont vérifiées après la collecte. |
| 2- Erreur sur la personne | 2 | Faible | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une liste des primes et avantages sociaux accordés au personnel ; • Rapprochement des éléments variables du salaire aux effectifs. |
| 3-Non conformité des éléments variables du salaire | 2 | Faible | Vérification de la conformité et de la fiabilité de tous les éléments variables du salaire. |
| 4-Non contrôle des éléments variables | 2 | Faible | Contrôle régulier des éléments variables du salaire. |
| 5-Retard d'envoi des éléments variables du salaire | 2 | Faible | Existence d'une note fixant le délai d'envoi d'éléments variables du salaire au CEP et le respect des délais. |
| 6-Non prise en compte de certains éléments relatifs au salaire | 2 | Faible | Contrôle à trois niveaux en amont |
| 7-Saisie d'éléments non autorisés sur le bulletin | 2 | Faible | Idem pour le risque n°7 comme dans 6 |
| 8-Fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés | 2 | Faible | Contrôle par sondage de l'exactitude des montants à payer sur les bulletins individuels de paie |
| 9- Omission d'édition | 1 | Très faible | Vérification et contrôle avant envoi |
| 10-Retard d'envoi des états de paie | 2 | Faible | Envoi régulier des états de paie au plus tard le 25 du mois courant |
| 11-Non réception des états de paie | 4 | Forte | Inexistence de registre de réception |
| 12-Réception des états incomplets | 3 | Moyenne | Inexistence de trace de réception |
| 13-Mauvaise imputation | 1 | Très faible | Connaissance des imputations comptables |
| 14-Non contrôle des imputations | 1 | Très faible | Contrôle de l'imputation analytique par le supérieur hiérarchique |
| 15-Contrôle des imputations mal fait | 3 | Moyenne | Contrôle à posteriori du commissaire aux comptes |
| 16- Non-respect de la règle de séparation des exercices | 1 | Très faible | Comptabilisation des salaires du personnel dans le mois concerné |
| 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie | 5 | Très forte | Comptabilisation des salaires à partir des états de paie non préalablement approuvés par le SAF et le DG |
| 18-Risque d'omission dans la comptabilisation | 2 | Faible | <ul style="list-style-type: none"> • Existence des numéros d'enregistrement et la mention « Saisie » sur l'état de saisie ; • Comptabilisation rapide des salaires. |
| 19-Double comptabilisation | 3 | Moyenne | Idem que précédent |
| 20-Non validation | 2 | Faible | Contrôle et vérification par le supérieur hiérarchique |
| 21-Mauvais classement | 2 | Faible | Classement des états de paie dans un chrono qui répond aux besoins des utilisateurs |
| 22-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 2 | Faible | Contrôle à trois niveaux en amont |

¹ Les chiffres sont issus des critères fixés dans le tableau 10 de la page 87 et les résultats des tests d'audit de la page 122 à 137

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23- Détournement de salaires « créés » pour les employés fictifs | 2 | Faible | Vérification et contrôle à deux niveaux de la conformité entre les OP et les états de paie par les supérieurs hiérarchiques |
| 24-Signature par des personnes non autorisées | 1 | Très faible | Validation obligatoire des BR et des états de paie par le SAF et le DG |
| 25-Signature de faux OP | 1 | Très faible | Vérification et contrôle de toutes les pièces jointes à chaque niveau |
| 26-Refus de signature | 1 | Très faible | Respect intégral des règles de procédures |
| 27-Virement ou paiement pour les montants erronés | 3 | Moyenne | Unité de mesure quelque peu défailante |
| 28-Paiement de salaires à des conditions non autorisées | 2 | Faible | Existence d'un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires |
| 29-Détournement des chèques | 4 | Forte | Signature des chèques par un responsable |
| 30-Vols de fonds | 5 | Très forte | Aucune disposition |
| 31-Risque de règlement de salaires à des tiers non employés par le CHNU de Fann | 3 | Moyenne | Contrôle a posteriori du Commissaire aux Comptes |
| 32-Insatisfaction du personnel | 2 | Faible | Respect régulier des dates de paiement |
| 33-Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) | 2 | Faible | Existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux) |
| 34-Mauvais contrôle | 2 | Faible | <ul style="list-style-type: none"> • Vérification de conformité des déclarations avec les règles établies ; • Confrontation des retenues avec les états de paie |
| 35-Bordereaux erronés | 3 | Moyenne | Existence du contrôle de conformité des BV avec DFS |
| 36- Amendes et pénalités de retard | 2 | Faible | Respect des dates de versement |
| 37-Erreur dans la comptabilisation | 3 | Moyenne | Contrôle a posteriori du Commissaire aux comptes |
| 38- Erreur sur le montant | 2 | Faible | Existence d'une liste des PIM au personnel |
| 39-Fraude liée à la saisie des données variables | 2 | Faible | Contrôle à deux niveaux en amont |
| 40- Etats de PIM erronés | 2 | Faible | Confrontation entre les états de prime avec le dossier individuel |
| 41- Mauvaise imputation des PIM | 1 | Très faible | Connaissance des imputations comptables et contrôle en amont |
| 42-Mauvais contrôle | 3 | Moyenne | Environnement de contrôle : existence du Commissaire aux Comptes |
| 43- Retard dans la comptabilisation | 4 | Forte | Inexistence d'un délai ou date des enregistrements comptables |
| 44-Validation de faux | 2 | Faible | Contrôle et vérification des enregistrements par l'ACP |
| 45-Falsification des données de paiement | 2 | Faible | Conservation de l'état de paiement et de saisie dans les chronos bien sécurisés |
| 46-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 2 | Faible | Contrôle à trois niveaux en amont |
| 47-Signature par des personnes non habilitées | 1 | Très faible | Validation par le SAF et le DG |
| 48-Signature de faux | 1 | Très faible | Vérification et contrôle de toutes les pièces jointes à chaque niveau |
| 49-Chèques fictifs | 4 | Forte | Signature des chèques par un seul responsable |
| 50-Erreur dans la comptabilisation des règlements des PIM | 3 | Moyenne | Environnement de contrôle : existence du commissaire aux Comptes |
| 51- Risque de vol | 5 | Très forte | Aucune disposition |
| 52-Risque de perte | 3 | Moyenne | Existence d'un coffre-fort non ignifuge |
| 53-Insatisfaction du personnel | 3 | Moyenne | Non respect des dates de paiement |
| 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | 3 | Moyenne | Existence d'un rapport de suivi de la masse salariale d'un mois à l'autre |
| 55-Dépassement budgétaire | 3 | Moyenne | Vérification automatique à partir du logiciel Excel de la disponibilité du budget avant la paie |

Source : nous même

Cette évaluation de probabilité d'occurrence ne peut être utile que si l'évaluation de l'impact des risques est faite, car c'est grâce à la combinaison des deux éléments que le niveau de risque pourra être déterminé.

6.3.2.2 Mesure de l'impact du risque opérationnel

Suivant la méthode qualitative d'évaluation des risques, il s'agit de déterminer les conséquences potentielles de la survenance de chaque risque sur les objectifs du CHNU de Fann en général et du processus de gestion de la paie en particulier. Ce qui nous permet donc d'établir l'échelle de mesure de l'impact des risques liés aux objectifs dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Tableau de mesure de l'impact

| Cotation | Catégorie | Description du degré de dégâts |
|----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Catastrophique | Les conséquences sur les opérations, le patrimoine et la fiabilité des informations financières sont très graves. |
| 4 | Majeure | Les conséquences sur la performance des opérations, le patrimoine et les informations financières sont graves. |
| 3 | Moyenne | Les conséquences sur la performance des opérations, le patrimoine et la fiabilité des informations sont modérées. |
| 2 | Mineure | Les conséquences sur la performance des opérations, le patrimoine et la fiabilité des informations sont négligeables. |
| 1 | Insignifiante | Les conséquences sur la performance des opérations, le patrimoine et la fiabilité des informations sont très négligeables. |

Source : nous même.

Ainsi, cette échelle de mesure nous permet d'établir l'évaluation de l'impact des risques dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels du processus de gestion de la paie au CHNU de Fann

| Risques opérationnels | Cote ² | Impacts | Description des dégâts |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Non prise en compte de certains éléments variables du salaire | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires et le contrôle de toutes les informations après collecte. |
| 2- Erreur sur la personne | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues au rapprochement d'éléments variables du salaire aux effectifs |
| 3- Non conformité des éléments variables du salaire | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues aux contrôles ininterrompus de la conformité et de la fiabilité de tous les éléments variables du salaire. |

² Les chiffres sont issus des critères fixés dans le tableau 12 de la page 90 et les résultats des tests d'audit de la page 122 à 137

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4- Non contrôle des éléments variables | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues aux contrôles réguliers des éléments variables du salaire |
| 5- Retard d'envoi des éléments variables du salaire | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence d'une note fixant le délai d'envoi d'éléments variables du salaire au CEP et le respect des délais |
| 6- Non prise en compte de certains éléments relatifs au salaire au moment de la saisie | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues aux contrôles réguliers à trois niveaux en amont |
| 7-Saisie d'éléments non autorisés sur le bulletin | 2 | Mineur | Idem que précédent |
| 8-Fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues aux contrôles réguliers par sondage, de l'exactitude des montants à payer sur les bulletins individuels de paie |
| 9- Omission d'édition | 1 | Insignifiant | Conséquences très négligeables dues à l'existence des vérifications avant envoi |
| 10- Retard d'envoi des états de paie | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues au respect du délai d'envoi des états de paie |
| 11- Non réception des états de paie | 4 | Majeur | Conséquences graves dues à l'inexistence de registre de réception |
| 12- Réception des états incomplets | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'inexistence de trace de réception |
| 13- Mauvaise imputation | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à la connaissance des imputations comptables |
| 14- Non contrôle des imputations | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues au contrôle de l'imputation analytique par le supérieur hiérarchique |
| 15- Contrôle des imputations mal fait | 4 | Majeur | Conséquences graves dues à l'inexistence d'un contrôle a priori |
| 16- Non-respect de la règle de séparation des exercices | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues au respect du principe du cut-off |
| 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie | 4 | Majeur | Conséquences graves dues à une procédure défailante |
| 18-Risque d'omission dans la comptabilisation | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence des numéros d'enregistrement et la mention « Saisie » sur l'état de saisie et la rapidité dans la comptabilisation |
| 19-Double comptabilisation | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à un dispositif quelque peu défailant |
| 20-Non validation | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence du contrôle et vérification du supérieur hiérarchique |
| 21-Mauvais classement | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues aux classements des documents qui répondent aux besoins des utilisateurs |
| 22-Erreur sur le montant du et le bénéficiaire | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence d'un contrôle à trois niveaux en amont |
| 23- Détournement de salaires « créés » pour les employés fictifs | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'existence des vérifications et contrôles à deux niveaux |
| 24-Signature par des personnes non autorisées | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à la validation obligatoire des BR et des états de paie par le SAF et le DG |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25-Signature de faux OP | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues aux vérifications et contrôles de toutes les pièces jointes à chaque niveau |
| 26-Refus de signature | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues au respect intégral des règles de procédures |
| 27-Virement ou paiement pour les montants erronés | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à un dispositif quelque peu défaillant |
| 28-Paiement de salaires à des conditions non autorisées | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence d'un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires |
| 29-Détournement des chèques | 5 | Catastrophique | Conséquences très graves dues à la signature des chèques par un seul responsable |
| 30-Vols de fonds | 5 | Catastrophique | Conséquences très graves dues à aucun dispositif formel |
| 31-Risque de règlement de salaires à des tiers non employés par le CHNU de Fann | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'inexistence d'un contrôle à priori |
| 32-Insatisfaction du personnel | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues au respect régulier des dates de paiement |
| 33-Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires |
| 34-Mauvais contrôle | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence d'un contrôle adéquat |
| 35-Bordereaux erronés | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'existence du contrôle de conformité des BV avec les DFS |
| 36- Amendes et pénalités de retard | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues au respect de délai de versement |
| 37-Erreur dans la comptabilisation | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'inexistence d'un contrôle à priori |
| 38- Erreur sur le montant | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence d'une liste des primes et motivations au personnel |
| 39-Fraude liée à la saisie les données variables | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence des contrôles à deux niveaux en amont |
| 40- Etats de primes internes et motivations erronés | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence des rapprochements entre les états de prime avec le dossier individuel |
| 41- Mauvaise imputation des PIM | 2 | Mineur | Conséquence négligeables dues à la connaissance des imputations comptables et à l'existence du contrôle en amont |
| 42-Mauvais contrôle | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'inexistence d'un contrôle à priori |
| 43- Retard dans la comptabilisation | 4 | Majeur | Conséquences graves dues à l'inexistence du dispositif de fixation de délai |
| 44-Validation de faux | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues aux contrôles et vérifications de l'ACP |
| 45-Falsification des données de paiement | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à la conservation des informations dans un lieu sûr |
| 46-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence de contrôles réguliers à trois niveaux en amont |
| 47-Signature par des personnes non habilitées | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence des validations du SAF et du DG |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------|---|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48-Signature de faux | 2 | Mineur | Conséquences négligeables dues à l'existence de vérifications et contrôles de toutes les pièces jointes à chaque niveau |
| 49-Chèques fictifs | 5 | Catastrophique | Conséquences très graves dues à la signature des chèques par un responsable |
| 50-Erreur dans la comptabilisation des règlements des PIM | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'inexistence d'un contrôle à priori |
| 51- Risque de vol | 5 | Catastrophique | Conséquences très graves dues à aucune disposition |
| 52-Risque de perte | 4 | Majeur | Conséquences graves dues à l'existence d'un coffre-fort non ignifuge |
| 53-Insatisfaction du personnel | 4 | Majeur | Conséquences graves dues au non respect des dates de paiement de PIM |
| 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'existence d'un dispositif quelque peu défaillant |
| 55-Dépassement budgétaire | 3 | Moyen | Conséquences modérées dues à l'existence d'un dispositif quelque peu défaillant |

Source : nous même

Les risques opérationnels du processus de gestion de la paie identifiés étant évalués, il faut les hiérarchiser.

6.3.2.3 Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité d'occurrence

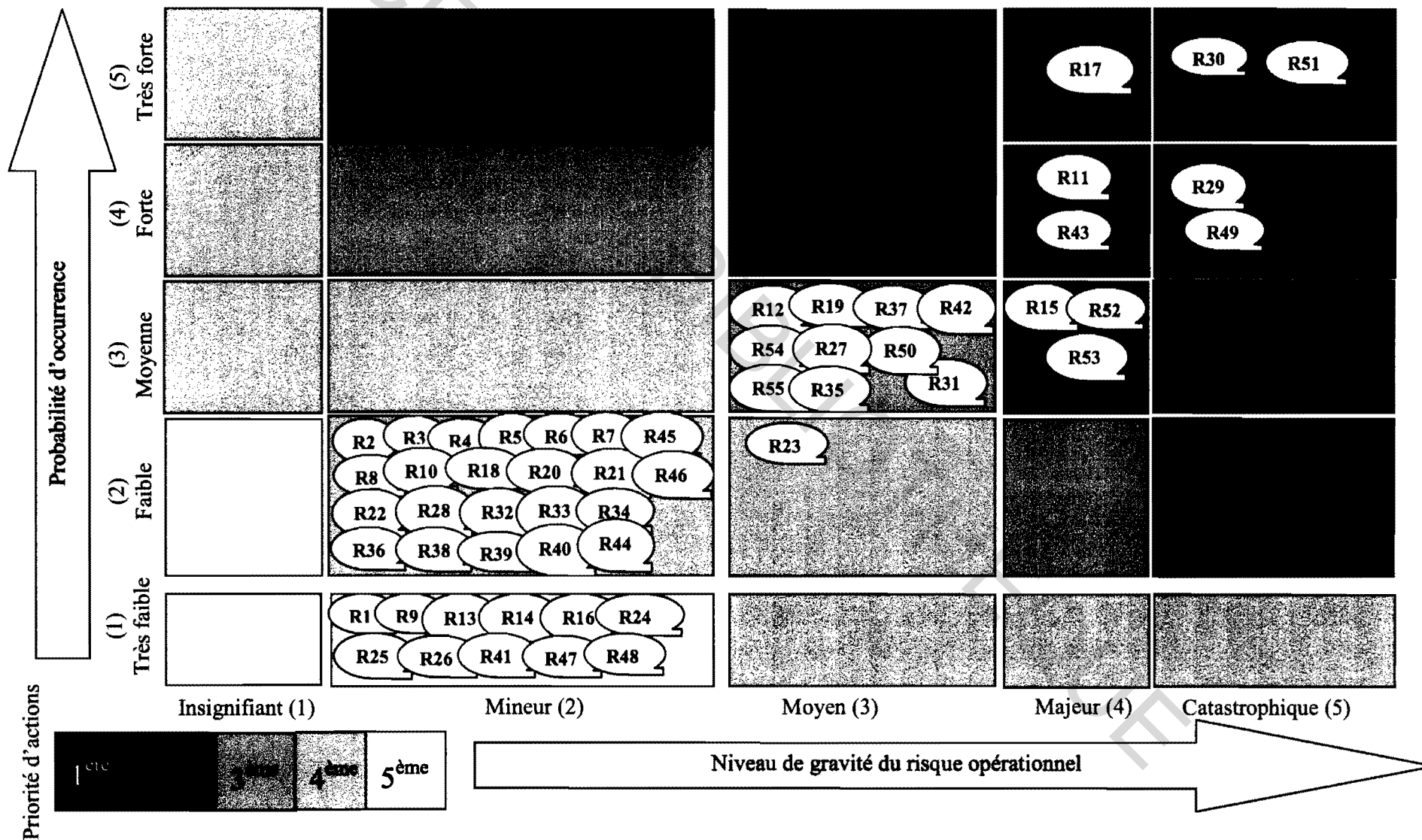
Le classement des risques opérationnels du processus de gestion de la paie selon la probabilité d'occurrence se fait de manière décroissante. Ainsi, les risques sont présentés à travers une catégorie qui va de « très forte » à « très faible » à l'annexe 17, page 116 à 117.

6.3.2.4 Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la gravité de l'impact

Selon leurs impacts, les risques opérationnels du processus de gestion de la paie peuvent être classés de la manière suivante : les risques catastrophiques, majeurs, moyens, mineurs et les risques insignifiants, conformément à l'annexe 18, page 117 à 118.

La maîtrise des risques opérationnels liés aux fonctions, activités ou processus d'une organisation passe par la hiérarchisation de ces risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact. Cette hiérarchisation aide à la bonne prise de décisions afin d'atteindre les objectifs assignés. Le graphique ci-après représente cette hiérarchisation.

Figure 4 : Hiérarchisation des risques opérationnels du processus de gestion de la paie du CHNU de Fann



L'observation de la figure de la hiérarchisation de ces risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact nous a permis de voir clairement les risques à ses différents niveaux. Les risques dont les niveaux sont élevés se retrouvent dans les zones colorées en rouge et en orange. Les risques ayant été appréciés, nous pouvons maintenant procéder à l'évaluation de la qualité des dispositifs de management de ces risques suivant les résultats des tests d'audit mis en œuvre afin d'identifier les points forts et les points faibles

6.4 Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de management des risques

L'étape d'identification des risques opérationnels du processus de gestion de la paie nous a permis de constater l'existence des dispositifs de management de ces risques que le CHNU de Fann a mis en place pour les maîtriser. C'est par l'utilisation des différents outils tels que le narratif, les QCI, la grille de séparation des tâches, les tests de cheminement et de permanence, etc., que nous y sommes parvenus. Le tableau ci-dessous présente la proposition d'une échelle d'appréciation allant de 1 à 5 du dispositif de maîtrise des risques.

Tableau 14 : Echelle d'appréciation des dispositifs de management des risques

| Critère d'appréciation | Cote | Qualité des dispositifs |
|------------------------------------------------------|------|-------------------------|
| Existence d'un dispositif systématiquement appliqué | 5 | Très efficace |
| Dispositif en place et appliqué | 4 | Satisfaisant |
| Dispositif existant et appliqué avec lacune | 3 | Acceptable |
| Existence d'un dispositif mais pas toujours appliqué | 2 | Pas efficace |
| Inexistence d'un dispositif | 1 | Inexistant |

Source : A partir de Renard, (2007 : 305)

Sur la base des critères choisis dans le tableau précédent, celui qui suit identifie les points forts et points faibles des dispositifs de management des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann.

Tableau 15 : l'identification des points forts et points faibles des dispositifs de management
des risques du CHNU de Fann

| Risques opérationnels | Cote ³ | Qualité des dispositifs | Critères d'appréciation |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Non prise en compte de certains éléments variables du salaire | 4 | Satisfaisant | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires ; • Toutes les informations sont vérifiées après la collecte. |
| 2- Erreur sur la personne | 4 | Satisfaisant | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une liste des primes et avantages sociaux accordés au personnel ; • Rapprochement des éléments variables du salaire aux effectifs. |
| 3-Non conformité des éléments variables du salaire | 5 | Très efficace | Vérification de la conformité et de la fiabilité de tous les éléments variables du salaire. |
| 4-Non contrôle des éléments variables | 5 | Très efficace | Contrôle régulier des éléments variables du salaire. |
| 5-Retard d'envoi des éléments variables du salaire | 5 | Très efficace | Existence d'une note fixant le délai d'envoi d'éléments variables du salaire au CEP et le respect des délais. |
| 6-Non prise en compte de certains éléments relatifs au salaire au moment de la saisie | 5 | Très efficace | Contrôle à trois niveaux en amont |
| 7-Saisie d'éléments non autorisés sur le bulletin | 5 | Très efficace | Idem |
| 8-Fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés | 4 | Satisfaisant | Contrôle par sondage de l'exactitude des montants à payer sur les bulletins individuels de paie |
| 9- Omission d'édition | 4 | Satisfaisant | Vérification et contrôle avant envoi |
| 10-Retard d'envoi des états de paie | 4 | Satisfaisant | Envoi régulier des états de paie au plus tard le 25 du mois courant |
| 11-Non réception des états de paie | 1 | Inexistant | Inexistence de registre de réception |
| 12-Réception des états incomplets | 1 | Inexistant | Inexistence de trace de réception |
| 13-Mauvaise imputation | 5 | Très efficace | Connaissance des imputations comptables |
| 14-Non contrôle des imputations | 5 | Très efficace | Contrôle de l'imputation analytique par le supérieur hiérarchique |
| 15-Contrôle des imputations mal fait | 3 | Acceptable | Contrôle à posteriori du commissaire aux comptes |
| 16- Non-respect de la règle de séparation des exercices | 4 | Satisfaisant | Comptabilisation des salaires du personnel dans le mois concerné |
| 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie | 2 | Pas efficace | Comptabilisation des salaires à partir des états de paie non préalablement approuvés par le SAF et le DG |
| 18-Risque d'omission dans la comptabilisation | 4 | Satisfaisant | <ul style="list-style-type: none"> • Existence des numéros d'enregistrement et la mention « Saisie » sur l'état de saisie ; • Enregistrement systématique des salaires dès l'arrivée des états de paie. |
| 19-Double comptabilisation | 3 | Acceptable | Idem que précédent |
| 20-Non validation | 4 | Satisfaisant | Contrôle et vérification par le supérieur hiérarchique |

³ Les chiffres sont issus des critères fixés dans le tableau 14 de la page 95 et les résultats des tests d'audit de la page 122 à 137

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|---|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21-Mauvais classement | 4 | Satisfaisant | Classement des états de paie dans un chrono qui répond aux besoins des utilisateurs |
| 22-Erreur sur le montant du et le bénéficiaire | 5 | Très efficace | Contrôle à trois niveaux en amont |
| 23- Détournement de salaires « créés » pour les employés fictifs | 4 | Satisfaisant | Vérification et contrôle à deux niveaux de la conformité entre les OP et les états de paie par les supérieurs hiérarchiques |
| 24-Signature par des personnes non autorisées | 5 | Très efficace | Validation obligatoire des BR et des états de paie par le SAF et le DG |
| 25-Signature de faux OP | 4 | Satisfaisant | Vérification et contrôle de toutes les pièces jointes à chaque niveau |
| 26-Refus de signature | 4 | Satisfaisant | Respect intégral des règles de procédures |
| 27-Virement ou paiement pour les montants erronés | 3 | Acceptable | Unité de mesure quelque peu défailante |
| 28-Paiement de salaires à des conditions non autorisées | 4 | Satisfaisant | Existence d'un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires |
| 29-Détournement des chèques | 1 | Inexistant | Signature des chèques par un responsable |
| 30-Vols de fonds | 1 | Inexistant | Aucune disposition |
| 31-Risque de règlement de salaire à des tiers non employés par le CHNU Fann | 3 | Acceptable | Contrôle a posteriori du Commissaire aux Comptes |
| 32-Insatisfaction du personnel | 4 | Satisfaisant | Respect régulier des dates de paiement |
| 33-Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) | 4 | Satisfaisant | Existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux) |
| 34-Mauvais contrôle | 4 | Satisfaisant | <ul style="list-style-type: none"> • Vérification de conformité des déclarations avec les règles établies ; • Confrontation des retenues avec les états de paie |
| 35-Bordereaux erronés | 3 | Acceptable | Contrôle de conformité des BV avec les DFS |
| 36-Amendes et pénalités de retard | 4 | Satisfaisant | Respect des dates de versement |
| 37-Erreur dans la comptabilisation | 3 | Acceptable | Contrôle a posteriori du Commissaire aux Comptes |
| 38- erreur sur le montant | 3 | Acceptable | Existence d'une liste des PIM au personnel |
| 39-Fraude liée à la saisie les données variables | 4 | Satisfaisant | Contrôle à deux niveaux en amont |
| 40- Etats de primes internes et motivation erronés | 4 | Satisfaisant | Confrontation entre les états de prime avec le dossier individuel |
| 41- Mauvaise imputation des primes internes et motivations | 5 | Très efficace | Connaissance des imputations comptables et contrôle en amont |
| 42-Mauvais contrôle | 3 | Acceptable | Environnement de contrôle : existence du Commissaire aux Comptes |
| 43- Retard dans la comptabilisation | 1 | Inexistant | Inexistence d'un délai ou date des enregistrements comptables |
| 44-Validation de faux | 4 | Satisfaisant | Contrôle et vérification des enregistrements par l'ACP |
| 45-Falsification des données de paiement | 4 | Satisfaisant | Conservation de l'état de paiement et de l'état de saisie dans les chronos bien sécurisés |
| 46-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 5 | Très efficace | Contrôle à trois niveaux en amont |
| 47-Signature par des personnes non habilitées | 5 | Très efficace | Validation par le SAF et le DG |
| 48-Signature de faux | 5 | Très efficace | Vérification et contrôle de toutes les pièces jointes à chaque niveau |
| 49-Chèques fictifs | 1 | Inexistant | Signature des chèques par un seul responsable |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------|---|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50-Erreur dans la comptabilisation des règlements des PIM | 3 | Acceptable | Environnement de contrôle : existence du Commissaire aux Comptes |
| 51- Risque de vol | 1 | Inexistant | Aucune disposition |
| 52-Risque de perte | 2 | Pas efficace | Existence d'un coffre-fort non ignifuge |
| 53-Insatisfaction du personnel | 2 | Pas efficace | Non respect des dates de paiement |
| 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | 2 | Pas efficace | Existence d'un rapport de suivi de la masse salariale d'un mois à l'autre |
| 55-Dépassement budgétaire | 2 | Pas efficace | Vérification automatique à partir du logiciel Excel de la disponibilité du budget avant la paie |

Source : nous même

Après cette identification des points forts et points faibles et l'évaluation des dispositifs de management des risques du processus de gestion de la paie du CHNU de Fann, il est à présent possible de hiérarchiser l'efficacité de ces dispositifs suivant les cotes affectées au dispositif de management des risques.

6.5 Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann

Elle consiste à classer et ordonner l'efficacité des dispositifs de management risques du processus de gestion de la paie. Cette hiérarchisation est représentée à l'annexe 1, page 119 - 120.

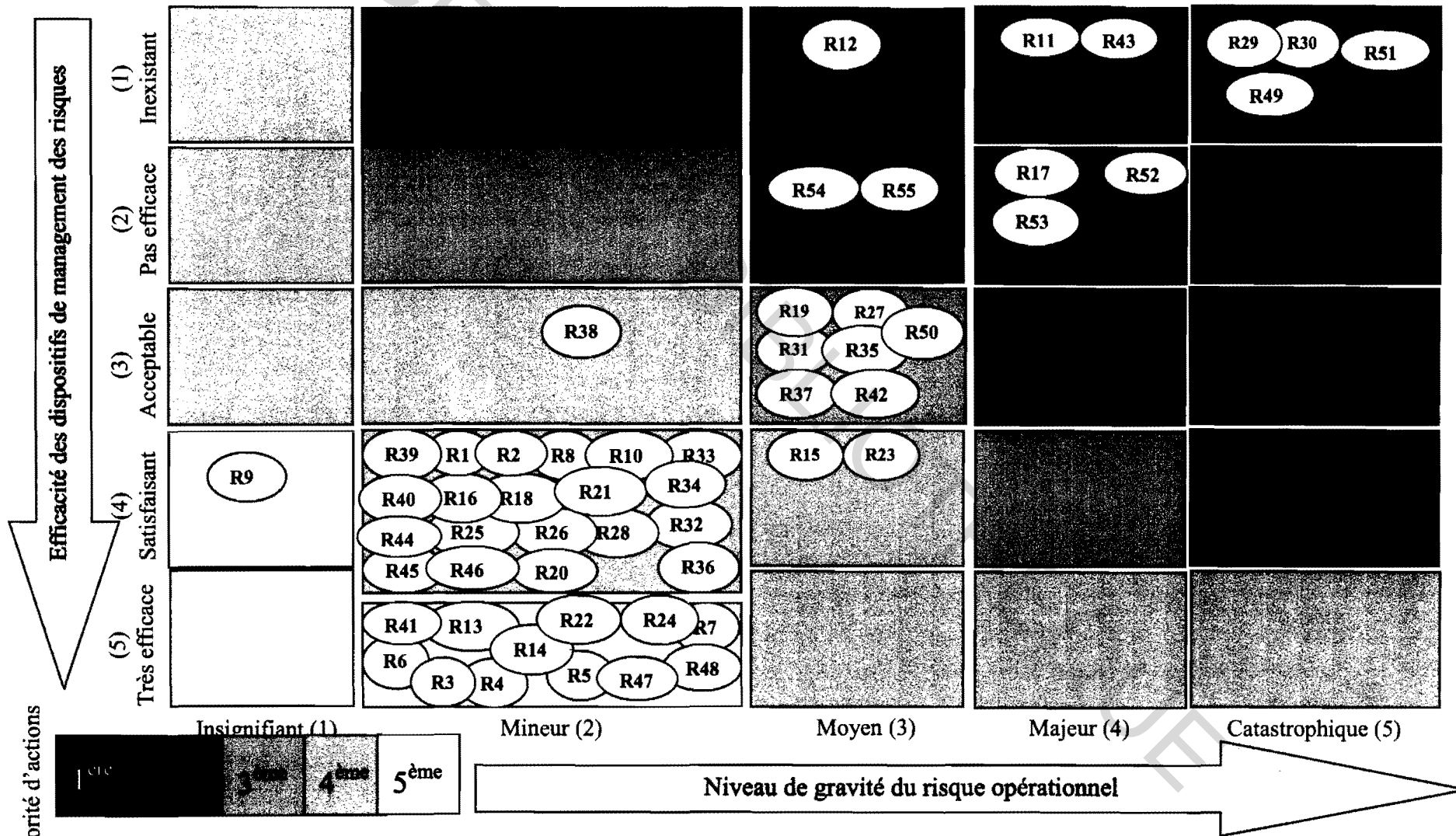
L'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques mis en place permet de ressortir les points forts au niveau de certains risques, tels que : 3, 4, 5, 7, 13, 14, 22, 24, 41, 46, 47, 48, 1, 2, 8, 9, 10, 16, 18, 20, 21, 23, 25, 26, 28, 32, 33, 34, 36, 39, 40, 44,45,15, 19, 27, 31, 35, 37, 38, 42, 50 et des points faibles au niveau d'autres risques, tels que : 17, 52, 53, 54, 55, 11, 12, 29, 30, 43, 49, et 51. Cette appréciation aide le management à la bonne prise de décision pour le traitement des risques, et donc pour l'amélioration de l'efficacité des dispositifs.

6.6 Présentation de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann

La cartographie est à la fois un outil de mesure mais aussi un élément central du processus de management de l'entreprise. Elle se présente sous la forme d'une matrice à deux variables d'analyse à savoir le niveau de gravité du risque et l'efficacité des dispositifs de management des risques. Elle est ainsi représentée dans le tableau ci-dessous.

L'analyse de ce tableau permet d'entreprendre des actions prioritaires pour la maîtrise des risques hiérarchisés.

Figure 5 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann



Source : nous même

Après l'analyse de cette figure, les risques opérationnels réputés majeurs tout comme les risques inacceptables susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs du processus de gestion de la paie vont faire l'objet des actions de maîtrise. Ces actions seront formalisées dans le plan d'actions

6.7 Plan d'actions

Mettre en place un plan d'action est une issue à travers laquelle on pourra ramener les niveaux de risques élevés à des niveaux acceptables ou faibles. Ainsi, en tenant compte de la figure 6 portant sur cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie, les actions sont à entreprendre immédiatement sur les risques 51, 49, 43, 30, 29, 12, 11, 17, 52, 53, et puis sur les risques 54, 55 (par ordre de priorité). Pour le reste des risques opérationnels, le CHNU de Fann peut maintenir sinon renforcer les dispositifs suivant leur efficacité. Ce plan d'actions pour la maîtrise des risques comporte cinq (06) colonne portant respectivement sur les risques opérationnels encourus, le dispositif proposé, le niveau de priorité d'action, la qualité de l'action, les délais de mis en œuvre et les responsables.

Tableau 16 : Proposition des actions à entreprendre

| Risques opérationnels | Dispositifs proposés | Actions à entreprendre | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------|-------------------|
| | | Priorité | Qualité | Délais | Responsables |
| 51- Risque de vol | Externaliser le transport de fonds en signant un contrat avec une société professionnelle de sécurité moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties. | 1 ^{ère} | Prévention ou transfert | Immédiatement | Directeur général |
| 49-Chèques fictifs | Co-signature par deux responsables | 1 ^{ère} | Prévention | Immédiatement | ACP |
| 43- Retard dans la comptabilisation | Enregistrement des états des primes internes et motivations dès leur arrivé après la détermination et l'approbation par les responsables désignés à cet effet | 1 ^{ère} | Précaution | Immédiatement | ACP |
| 30-Vols de fonds | Idem pour le risque 51 | 1 ^{ère} | Idem pour le risque 51 | Immédiatement | Directeur général |
| 29-Détournement des chèques | <ul style="list-style-type: none"> • Faire signer les chèques par au moins deux responsables ; • Transmettre préalablement les chèques au secrétariat du DG ; • Prévoir un cahier de transmission entre les différents services ; | 1 ^{ère} | Précaution et Prévention | Immédiatement | ACP |
| 12-Réception des | Emarger au registre dès réception | 1 ^{ère} | Précaution et | Immédiatement | RAP |

| Risques opérationnels | Dispositifs proposés | Actions à entreprendre | | | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| | | Priorité | Qualité | Délais | Responsables |
| états incomplets | des états de paie | | Prévention | | |
| 11-Non réception des états de paie | Réceptionner les états de paie sous le couvert d'un registre | 1 ^{ère} | Précaution et Prévention | Immédiatement | RAP |
| 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie | Comptabiliser les salaires qu'après approbation des états de paie par le SAF et le DG | 1 ^{ère} | Précaution | Immédiatement | ACP |
| 52-Risque de perte | Disposer un coffre-fort ignifuge bien sécurisée pour la conservation des fonds | 1 ^{ère} | Prévention | Immédiatement | Billeteur |
| 53-Insatisfaction du personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'une rigueur sur les délais de rémunération ; • Mettre en place un calendrier mensuel ; • Suivre les décalages de rémunération. | 1 ^{ère} | Précaution et Prévention | Immédiatement | SRH |
| 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | <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 | 2 ^{ème} | Précaution et Prévention | Dans les deux mois qui suivent | Contrôleur de gestion |
| 55-Dépassement budgétaire | Idem pour le risque 54 | 2 ^{ème} | Idem pour le risque 54 | Dans les deux mois qui suivent | Contrôleur de gestion |

Source : nous même

Après avoir proposé le plan d'action, la suite de notre étude sera consacrée à l'exposition d'une série de recommandations envisageables pour contribuer au renforcement et à l'amélioration de l'efficacité des dispositifs mis en place.

6.8 Recommandations

Nous adressons nos recommandations aux principaux acteurs du processus de gestion de la paie. Elles sont de deux (02) ordres : les recommandations relatives aux risques jugés majeurs et inacceptables dus à la faiblesse des dispositifs en place notamment les risques 51, 49, 43, 30, 29, 12, 11, 17, 52, 53 et celles relatives à l'organisation administrative.

6.8.1 Recommandations relatives au transport et à la conservation des fonds

Les dispositifs mis en place au CHNU de Fann notamment au bureau du billeteur pour le transport et la conservation des fonds pour le paiement de salaire et des PIM par caisse n'étant

pas efficace et au regard des conséquences assez graves des risques encourus (risque de vol, risque de braquage et risque de perte), nous formulons des recommandations suivantes :

- ❖ la DG du CHNU de Fann doit externaliser le transport de fonds de la banque à l'hôpital en signant un contrat avec une société professionnelle de sécurité moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties ;
- ❖ le Directeur général du CHNU de Fann doit mettre à la disposition du bureau du billeteur un coffre-fort ignifuge bien sécurisée pour la conservation des fonds. Ce coffre-fort doit être placé dans une salle spécialisée dont la clé est détenue par le billeteur et le code du coffre-fort par la commission de la paie.

6.8.2 Recommandations relatives à l'émission des chèques

Afin de prévenir les fraudes concernant le détournement des chèques et l'émission des chèques fictifs, nous formulons les recommandations ci-après à l'endroit de l'ACP. Il doit :

- ❖ faire signer les chèques par au moins deux responsables à savoir le SAF et le DG ;
- ❖ transmettre préalablement les chèques au secrétariat du DG ;
- ❖ prévoir un cahier de transmission entre les différents services.

6.8.3 Recommandations relatives à la comptabilisation des salaires et des PIM

Pour éviter le retard dans la comptabilisation des primes internes et motivations et la comptabilisation des salaires avant l'approbation des états de paie les, l'ACP doit :

- ❖ enregistrer les états des PIM dès leur arrivé après la détermination et l'approbation par les responsables désignés à cet effet ;
- ❖ comptabiliser les salaires qu'après approbation des états de paie par le SAF et le DG.

6.8.4 Recommandations relatives à la réception des états de paie

Pour se parer contre le risque de non réception des états de paie et celui de la réception des états incomplets provenant du CEP afin de s'assurer de leur présence physique, le RAP doit réceptionner les états de paie sous le couvert d'un registre pour les besoins de la traçabilité.

6.8.5 Recommandations relatives au paiement des primes internes et motivations par caisse

Afin d'éviter le risque d'insatisfaction du personnel et donc la contre-performance, nous recommandons au SRH d'instaurer une rigueur sur les délais de rémunération, de mettre en place un calendrier mensuel et de suivre les décalages de rémunération.

6.8.6 Recommandations relatives à l'organisation administrative du CHNU de Fann

La prise de connaissance générale du CHNU de Fann nous a donné une vue panoramique de cette entité. Les recommandations d'ordre organisationnel que nous formulons sont les suivantes :

- ❖ élaborer la cartographie du processus de la gestion des ressources humaines par un expert ou par un cabinet professionnel, car la cartographie des risques est outil essentiel de management des risques dans une entreprise et/ou organisation;
- ❖ le SRH doit doter le service d'audit interne de ressources humaines suffisantes à fin qu'il puisse mettre en œuvre concrètement les missions qui lui sont assignées ;
- ❖ la DG doit faire en sorte que le Contrôleur de gestion soit associé aux opérations de contrôle des états de paie avant leurs transmissions au Directeur Général.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'élaborer la cartographie des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann. Nous y sommes parvenus en suivant notre méthodologie et notre modèle d'analyse décrit au troisième chapitre de la première partie de notre étude. Après identification, l'évaluation des risques et du dispositif de management des risques existant, nous avons présenté la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann. Au regard des points faibles du dispositif de management des risques identifiés, nous avons proposé des actions à entreprendre et formulé des recommandations qui aideraient la DG du CHNU de Fann à maîtriser les risques encourus et à renforcer les dispositifs de management afin d'atteindre efficacement les objectifs à elle assignés.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La seconde partie a été structurée en trois (03) chapitres. Le premier chapitre nous permis de prendre connaissance de l'entité sur la quelle a été basée notre étude à travers les missions et moyens ainsi que l'organisation et son fonctionnement. Le deuxième chapitre, a été consacré à la description du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de gestion de la paie. Au regard de la description des procédures de management des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann, nous avons dans le cadre de notre troisième chapitre pu élaborer la cartographie des risques qui nous a permis d'évaluer l'efficacité du dispositif de management des risques pour la maîtrise des risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann, objet de notre étude. A l'issue de cette évaluation, nous avons décelé des points faibles de ce dispositif qui ont fait l'objet d'un plan d'action et des recommandations.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude sur la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann, nous pouvons dire que nous avons atteint les objectifs recherchés. Ainsi, nous avons, dans la première partie documenté les bonnes pratiques en matière du processus de gestion de la paie et de management des risques, décrit la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Dans la seconde partie, nous avons identifié, évalué et hiérarchisé les risques liés au processus de gestion de la paie du CHNU de Fann, évalué les dispositifs de management des risques et présenté la cartographie des risques opérationnels liés à ce processus, suivant la démarche et la méthodologie de l'étude décrite. Ceci nous a permis d'apprécier l'efficacité du dispositif de management des risques liés à ce processus.

L'appréciation du dispositif réalisée nous a permis de relever les forces et les faiblesses. En ce qui concerne les forces, le management du CHNU de Fann fait l'amélioration continue. Par contre, pour les faiblesses il les prend en compte et se conforme aux recommandations que nous avons formulées après entretien avec certains responsables.

Cependant, en raison des difficultés (le temps limité accordé par certains acteurs du processus lors des entretiens, le non accès à certains documents et notre manque d'expérience) et à cause d'autres facteurs, nous pouvons dire que notre étude présente des limites non négligeables à savoir :

- ❖ la non prise en compte en compte du processus de gestion de la paie des agents étatiques ;
- ❖ la non couverture de la totalité des activités d'un processus normal de gestion de la paie. Il s'agit de la constitution de provisions attachées aux salaires, la non description des opérations de mise à jour des dossiers individuels et de suivi des comptes des prêts et avances au personnel ;
- ❖ Faute du temps limité durant notre stage (45 jours), nous n'avons pas été en mesure de réaliser les tests d'efficacité (les tests de survenance et de fréquence des risques).

Enfin, pour l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques de tout le processus de gestion de la paie du CHNU de Fann et en raison des limites ci-dessus, ne serait-il pas indispensable pour CHNU de Fann de commanditer une étude qui couvrira les domaines non encore touchés en matière du processus de gestion de la paie ?

ANNEXES

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1 : Echantillon de l'étude | 109 |
| Annexe 2 : Evolution de l'effectif du personnel de 2007 à 2009 | 109 |
| Annexe 3 : Tableau des ressources financières | 110 |
| Annexe 4 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation des états de paie | 110 |
| Annexe 5 : Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires..... | 111 |
| Annexe 6 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation et à la signature des OP des salaires..... | 112 |
| Annexe 7 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par la banque | 112 |
| Annexe 8 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par caisse..... | 113 |
| Annexe 9 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des DFS..... | 113 |
| Annexe 10 : Identification des risques opérationnels liés au paiement/versement et comptabilisation des retenues fiscales et sociales..... | 113 |
| Annexe 11 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des PIM | 114 |
| Annexe 12 : Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des PIM..... | 114 |
| Annexe 13 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP des primes..... | 115 |
| Annexe 14 : Identification des risques opérationnels liés à l'émission des chèques et comptabilisation des règlements des PIM..... | 115 |
| Annexe 15 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des PIM par caisse..... | 115 |
| Annexe 16 : Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale. | 116 |
| Annexe 17 : Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité d'occurrence..... | 116 |
| Annexe 18 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à l'impact..... | 117 |
| Annexe 19 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques | 119 |
| Annexe 20 : Organigramme du CHNU de Fann | 121 |
| Annexe 21 : Tableau des résultats du test de cheminement et de permanence | 122 |
| Annexe 22 : Guide d'entretien | 138 |
| Annexe 23: Questionnaire sur l'environnement général du contrôle interne..... | 139 |
| Annexe 24: Questionnaire de contrôle interne..... | 140 |
| Annexe 25 : Grille de séparation des tâches..... | 147 |

Annexe 1 : Echantillon de l'étude

| Directions, services, divisions, bureaux | Effectif total | Effectif rencontré | Taux |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|---------------|
| Service des Ressources Humaines (SRH) | 8 | 6 | 75% |
| Agence comptable particulière | 9 | 5 | 55,56% |
| Service Administratifs et Financiers | 10 | 6 | 60% |
| Bureau du Billeteur | 1 | 1 | 100% |
| Secrétariat du Centre des Etablissements Public (CEP) | 1 | 1 | 100% |
| Bureau du coordonnateur de la solde du CEP | 1 | 1 | 100% |
| Service de l'exploitation des éléments de la paie du CEP | 3 | 2 | 66,67% |
| la salle de machine du Centre Comptable André Péytavin (CCAP) au ministère de l'Economie et des Finances | 2 | 1 | 50% |
| Direction de Traitement Automatique de l'Information du ministère de l'Economie et des Finances | 4 | 2 | 50% |
| Service de l'Audit Interne | 1 | 1 | 100% |
| Cellule Contrôle de Gestion | 5 | 3 | 60% |
| Direction générale (DG) | 3 | 2 | 66,67% |
| Commission de la paie | 2 | 2 | 100% |
| Total | 48 | 33 | 68,75% |

Source : nous même

Annexe 2 : Evolution de l'effectif du personnel de 2007 à 2009

| Année | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------|------------|------------|------------|
| Personnel médical | 107 | 114 | 108 |
| Personnel paramédical | 269 | 361 | 309 |
| Personnel administratif | 135 | 167 | 116 |
| Autre | 40 | 50 | 96 |
| Personnel étatique | 286 | 344 | 288 |
| Personnel universitaire | 68 | 75 | 69 |
| Personnel contractuel | 196 | 272 | 271 |
| Personnel collectivité locale | 1 | 1 | 1 |
| Cumul | 551 | 692 | 629 |

Source : Rapport annuel de gestion 2009

Annexe 3 : Tableau des ressources financières

| Intitulé | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Recettes propres | 1 331 254 763 | 1 561 263 910 | 1 839 548 126 |
| Subvention (fonctionnement) | 1 027 165 000 | 1 037 165 000 | 1 027 165 000 |
| Subvention d'investissement | 100 000 000 | | 8 244 000 |
| Fonds de dotation décentralisée (FDD) | | | 106 000 000 |
| Total | 2 458 419 763 | 2 598 428 910 | 2 980 957 126 |

Source : Rapport annuel de gestion 2009

Annexe 4 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation des états de paie

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque ⁴ | Dispositifs existants |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Collectes des éléments variables du salaire | S'assurer que la collecte des éléments variables du salaire est bien faite | 1- Non prise en compte de certains éléments variables du salaire 2- Erreur sur la personne | c c | p) Etablissement d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (P) Existence d'une liste des primes et avantages sociaux accordés au personnel (P) Rapprochement des éléments collectés avec les effectifs |
| Contrôle des éléments variables du salaire | S'assurer de la conformité et de la fiabilité des éléments variables du salaire | 3-Non conformité des éléments variables du salaire | m | (P) Vérification de la conformité et de la fiabilité de tous les éléments variables du salaire |
| | | 4-Non contrôle des éléments variables | m | (P) Contrôle de tous les éléments variables et modifications des données permanentes de la paie |
| Envoi des éléments variables du salaire au CEP | S'assurer d'un envoi effectif et rapide au CEP | 5-Retard d'envoi des éléments variables du salaire | m | (P) Existence d'une note (du 21/12/2010) à l'attention des directeurs des établissements publics fixant le délai d'envoi du courrier au CEP/solde le 10 du mois courant |
| Saisie des éléments de la paie dans le fichier Excel | S'assurer que tous les éléments du salaire ont été pris en compte dans la saisie | 6- Non prise en compte de certains éléments relatifs au salaire | c | Contrôle de toutes les saisies des éléments permanents et non permanents de la paie (P) Contrôle après saisie par le coordonateur de la solde du CEP |
| | | 7-Saisie d'éléments non autorisés sur le bulletin. | m | (si) Contrôle automatique dans le logiciel Idylis paye |
| Contrôle de saisie des éléments de la paie | S'assurer de la réalité et de l'exactitude des éléments saisis | 8-fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés | c | Contrôle par sondage de l'exactitude des montants à payer sur les bulletins individuels de paie en se référant aux dossiers individuels des employés concernés et aux états des éléments variables du mois |

⁴ Evaluation des risques de tous les tableaux d'identification des risques opérationnels est issue du QCI de la page 139 à 146 et de la grille d'analyse des tâches à la page 147

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| | | | | |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------|
| Edition des états de paie | S'assurer de l'exhaustivité de l'édition des états de paie | 9- Omission d'édition | m | (Si) Vérification et contrôle avant envoi |
| Envoi des états de paie au CHNU de Fann | S'assurer que les états de paie sont envoyés dans les délais | 10-Retard d'envoi des états de paie | m | (p) Envoi des états de paie au plus tard le 25 du mois courant. |
| Réception des états de paie | S'assurer de la présence physique des états de paie | 11-Non réception des états de paie 12-Réception des états incomplets | m m | Néant |

Source : nous même

Annexe 5 : Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imputations comptables | s'assurer que l'imputation des écritures de charges salariales est correcte | 13-Mauvaise imputation | f | (P) Connaissance des imputations comptables (P) contrôle de l'imputation analytique par le supérieur hiérarchique |
| Contrôle des imputations | S'assurer que les imputations sont contrôlées avant d'être comptabilisées | 14-Non contrôle des imputations 15-Contrôle des imputations mal faites | m f | (P) Contrôle de l'imputation analytique par le supérieur hiérarchique (P) Environnement de contrôle : existence du commissaire aux comptes |
| Comptabilisation | S'assurer de la bonne tenue de la comptabilité | 16- Non-respect de la règle de séparation des exercices 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie 18-risque d'omission dans la comptabilisation 19-Double comptabilisation | m c m m | (P)Comptabilisation des salaires du personnel dans le mois concerné Néant (P) Inscription sur l'état les numéros d'enregistrement et la mention « Saisie » (P) Comptabilisation rapide des salaires. (P) Rapprochement des enregistrements des salaires entre le SRH et ACP |
| Validation des enregistrements comptables. | S'assurer de la validation des enregistrements comptables | 20-Non validation | m | (P) Contrôle et vérification par le supérieur hiérarchique |
| Classement des états de paie et de l'état de saisie | S'assurer que le classement des documents répond aux besoins des utilisateurs | 21-Mauvais classement | f | (P) Classement de l'état de paie et de l'état de saisie dans les chronos prévus à cet effet |

Source : nous même

Annexe 6 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation et à la signature des
OP des salaires

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etablissement des ordres de paiement | S'assurer de l'exactitude du montant et du bénéficiaire | 22-Erreur sur le montant et le bénéficiaire 23- détournement de salaires « créés » pour les employés fictifs | c c | (P) Vérification du bénéficiaire et du montant total (P) Vérification et contrôle de la conformité entre les OP et les états de paie par le supérieur hiérarchique |
| Signature des bordereaux de règlement | S'assurer que les BV sont signés par les personnes habilitées | 24-Signature par des personnes non autorisées | m | (P) Validation par le supérieur hiérarchique habilité |
| Signature des ordres de paiement | Confirmer la validation | 25-Signature de faux OP 26-Refus de signature | c c | (P) Vérification et contrôle de toutes les pièces jointes à chaque niveau (O) Respect intégral des règles de procédures |

Source : nous même

Annexe 7 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par la banque

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paiement des salaires par la banque | Etre sûr du correct paiement des salaires | 27-Virement ou paiement pour les montants erronés | m | (P) vérification de la conformité des bordereaux, des lettres de virements et des OP avec les états de paie |
| | | 28-paiement de salaires à des conditions non autorisées. | m | (P) Existence d'un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires |

Source : nous même

Annexe 8 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par caisse

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|
| Emission des chèques | S'assurer que les signatures des chèques sont effectuées par des personnes autorisées | 29-Détournement des chèques | c | (P) Signature de l'ACP |
| Transport des fonds | S'assurer que le transport de fonds est bien sécurisé | 30-Vols de fonds | c | (P)Transport de fonds au moyen d'un véhicule du CHNU de Fann |
| Paiement des salaires par caisse | S'assurer du règlement des salaires aux seuls membres effectivement employés par CHNU de Fann | 31-Risque de règlement de salaire à des tiers non employés par le CHNU de Fann | c | (P) Contrôle a posteriori du Commissaire aux comptes |
| | S'assurer que les salaires sont payés à temps | 32-Insatisfaction du personnel | m | (P) respect des dates de paiement |

Source : nous même

Annexe 9 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des DFS

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etablissement des déclarations fiscales et sociales | Etre sûr des bases de calcul des impôts, des cotisations et retenues | 33-Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) | c | (P) Existence d'une liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux) (P)Connaissance des différents taux et maîtrise de la méthode de calcul |
| Contrôle des déclarations fiscales et sociales | S'assurer que le contrôle des déclarations fiscales et sociales est bien fait | 34-Mauvais contrôle | m | (P) -Vérification conformité des déclarations avec les règles établies (P)Confrontation des retenues avec les états de paie |
| Etablissement des bordereaux de versement | Etre sûr de l'établissement correct des BV | 35-Bordereaux erronés | c | (P) Contrôle de conformité des BV avec DFS |

Source : nous même

Annexe 10 : Identification des risques opérationnels liés au paiement/versement et comptabilisation des retenues fiscales et sociales

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Paiement/versement des retenues fiscales et sociales | Etre sûr du versement des retenues fiscales et sociales à temps | 36- Amende et pénalités de retard | m | (P) Versement au plus tard le 15 du mois suivant le paiement des salaires |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann

| | | | | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|----------------------------------------------|
| Comptabilisation des règlements des retenues | S'assurer de la correcte comptabilisation des règlements... | 37-Erreur dans la comptabilisation | c | (P) Contrôle des comptes à posteriori du CAC |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|----------------------------------------------|

Source : nous même

Annexe 11 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des PIM

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Etablissement des primes internes et motivations | Être sûr de l'établissement correct des PIM | 38- Erreur sur le montant | f | (P) Existence d'une liste des PIM au personnel |
| | | 39-Fraude liée à la saisie des données variables | c | (P) Supervision du supérieur hiérarchique |
| Contrôle des états des PIM | S'assurer de la conformité entre les états de primes et le dossier individuel de chaque agent | 40- Etats de PIM erronés | c | (P) Confrontation entre les états de prime avec le dossier individuel de chaque agent |

Source : nous même

Annexe 12 : Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des PIM

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imputations comptables | Être sûr d'une bonne imputation comptable des PIM | 41- Mauvaise imputation des PIM | f | (P) Connaissance des imputations comptables (P) Contrôle de l'imputation analytique par le supérieur hiérarchique |
| Contrôle des imputations | Être sûr que les imputations sont correctement contrôlées | 42-Mauvais contrôle | f | (P) Environnement de contrôle : existence du commissaire aux comptes (P) Contrôle des imputations par l'ACP |
| Comptabilisation | Être sûr que les PIM sont comptabilisées dans un délai satisfaisant | 43- Retard dans la comptabilisation | c | Néant |
| Validation des enregistrements comptables | S'assurer de la validation des enregistrements comptables | 44-Validation de faux | m | (P) Contrôle et vérification des enregistrements par l'ACP |
| Classement de l'état de saisie | Être sûr de la protection de l'état de saisie et de paiement des PIM | 45-Falsification des données de paiement | m | (P) Conservation de l'état de paiement et de l'état de saisie dans les chronos prévus à cet effet bien sécurisés |

Source : nous même

Annexe 13 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP des primes

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Etablissement des OP de PIM | Être sûr de l'exactitude du montant et du bénéficiaire | 46-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | c | (P) Vérification du bénéficiaire et du montant total |
| Signature des états de PIM | S'assurer que les états de PIM sont signés par les personnes habilitées | 47-Signature par des personnes non habilitées | m | (P) Validation par le supérieur hiérarchique habilité |
| Signature des ordres de paiement de primes internes et motivations | Confirmer la validation | 48-Signature de faux | c | (P) Vérification et contrôle de toutes les pièces jointes à chaque niveau |

Source : nous même

Annexe 14 : Identification des risques opérationnels liés à l'émission des chèques et comptabilisation des règlements des PIM

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Emission des chèques | Être sûr de la correcte émission des chèques | 49-Chèques fictifs | c | (P) Signature de l'ACP |
| comptabilisation des règlements des PIM | S'assurer du bon enregistrement comptable des règlements des PIM | 50-Erreur dans la comptabilisation des règlements des PIM | c | (P) Environnement de contrôle : existence du commissaire aux comptes |

Source : nous même

Annexe 15 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des PIM par caisse

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transport et conservation des fonds | S'assurer que les fonds sont bien transportés et conservés | 51- Risque de vol 52-Risque de perte | m m | (P) Transport de fonds au moyen d'un véhicule de l'hôpital par le Billeteur (P) Existence d'un coffre-fort |
| Paiement des PIM par caisse | S'assurer que les PIM sont payées dans un délai satisfaisant | 53-Insatisfaction du personnel | c | Néant |

Source : nous même

Annexe 16 : Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale.

| Tâches | Objectifs du contrôle | Risques opérationnels encourus (ROE) | Evaluation du risque | Dispositifs existants |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contrôle du niveau de la masse salariale. | S'assurer que la fonction du contrôle du niveau de la masse salariale est correctement exercée | 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | m | (Si) Rapport de suivi de l'évolution de la masse salariale établi automatiquement par Excel |
| | | 55-Dépassement budgétaire | m | (Si) Vérification automatique à partir du logiciel Excel de la disponibilité du budget avant la paie |

Source : nous même

Annexe 17 : Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité d'occurrence

| Risques opérationnels | Probabilité d'occurrence | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|
| | Cotation | Catégorie |
| 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie | 5 | Très forte |
| 30-Vols de fonds | 5 | Très forte |
| 51- Risque de vol | 5 | Très forte |
| 11-Non réception des états de paie | 4 | Forte |
| 29-Détournement des chèques | 4 | Forte |
| 43- Retard dans la comptabilisation | 4 | Forte |
| 49-Chèques fictifs | 4 | Forte |
| 12-Réception des états incomplets | 3 | Moyenne |
| 15-Contrôle des imputations mal fait | 3 | Moyenne |
| 19-Double comptabilisation | 3 | Moyenne |
| 27-Virement ou paiement pour les montants erronés | 3 | Moyenne |
| 31-Risque de règlement de salaires à des tiers non employés par le CHNU de Fann | 3 | Moyenne |
| 35-Bordereaux erronés | 3 | Moyenne |
| 37-Erreur dans la comptabilisation | 3 | Moyenne |
| 50-Erreur dans la comptabilisation des règlements des primes internes et motivations | 3 | Moyenne |
| 52-Risque de perte | 3 | Moyenne |
| 53-Insatisfaction du personnel | 3 | Moyenne |
| 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | 3 | Moyenne |
| 55-Dépassement budgétaire | 3 | Moyenne |
| 2- Erreur sur la personne | 2 | Faible |
| 3-Non conformité des éléments variables du salaire | 2 | Faible |
| 4-Non contrôle des éléments variables | 2 | Faible |
| 5-Retard d'envoi des éléments variables du salaire | 2 | Faible |
| 6-Non prise en compte de certains éléments relatifs au salaire | 2 | Faible |
| 7-Saisie d'éléments non autorisés sur le bulletin | 2 | Faible |
| 8-Fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés | 2 | Faible |
| 10-Retard d'envoi des états de paie | 2 | Faible |
| 18-Risque d'omission dans la comptabilisation | 2 | Faible |
| 20-Non validation | 2 | Faible |

| Risques opérationnels | Probabilité d'occurrence | |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|
| | Cotation | Catégorie |
| 21-Mauvais classement | 2 | Faible |
| 22-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 2 | Faible |
| 23- Détournement de salaires « créés » pour les employés fictifs | 2 | Faible |
| 28-Paiement de salaires à des conditions non autorisées | 2 | Faible |
| 32-Insatisfaction du personnel | 2 | Faible |
| 33-Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) | 2 | Faible |
| 34-Mauvais contrôle | 2 | Faible |
| 36- Amendes et pénalités de retard | 2 | Faible |
| 38- Erreur sur le montant | 2 | Faible |
| 39-Fraude liée à la saisie des données variables | 2 | Faible |
| 40- Etats de primes internes et motivations erronés | 2 | Faible |
| 44-Validation de faux | 2 | Faible |
| 45-Falsification des données de paiement | 2 | Faible |
| 46-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 2 | Faible |
| 1- Non prise en compte de certains éléments variables du salaire | 1 | Très faible |
| 9- Omission d'édition | 1 | Très faible |
| 13-Mauvaise imputation | 1 | Très faible |
| 14-Non contrôle des imputations | 1 | Très faible |
| 16- Non-respect de la règle de séparation des exercices | 1 | Très faible |
| 24-Signature par des personnes non autorisées | 1 | Très faible |
| 25-Signature de faux OP | 1 | Très faible |
| 26-Refus de signature | 1 | Très faible |
| 41- Mauvaise imputation des primes internes et motivations | 1 | Très faible |
| 47-Signature par des personnes non habilitées | 1 | Très faible |
| 48-Signature de faux | 1 | Très faible |

Source : nous même

Annexe 18 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à l'impact

| Risques opérationnels | Impact | |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| | Cotation | Gravité |
| 29-Détournement des chèques | 5 | Catastrophique |
| 30-Vols de fonds | 5 | Catastrophique |
| 49-Chèques fictifs | 5 | Catastrophique |
| 51- Risque de vol | 5 | Catastrophique |
| 11-Non réception des états de paie | 4 | Majeur |
| 15-Contrôle des imputations mal fait | 4 | Majeur |
| 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie | 4 | Majeur |
| 43- Retard dans la comptabilisation | 4 | Majeur |
| 52-Risque de perte | 4 | Majeur |
| 53-Insatisfaction du personnel | 4 | Majeur |
| 12-Réception des états incomplets | 3 | Moyen |
| 19-Double comptabilisation | 3 | Moyen |
| 23- détournement de salaire « créés » pour les employés fictifs | 3 | Moyen |
| 27-Virement ou paiement pour les montants erronés | 3 | Moyen |
| 31-Risque de règlement de salaires à des tiers non employés par le | 3 | Moyen |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann

| Risques opérationnels | Impact | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|
| | Cotation | Gravité |
| CHNU de Fann | | |
| 35-Bordereaux erronés | 3 | Moyen |
| 37-Erreur dans la comptabilisation | 3 | Moyen |
| 42-Mauvais contrôle | 3 | Moyen |
| 50-Erreur dans la comptabilisation des règlements des primes internes et motivations | 3 | Moyen |
| 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | 3 | Moyen |
| 55-Dépassement budgétaire | 3 | Moyen |
| 1- Non prise en compte de certains éléments variables du salaire | 2 | Mineur |
| 2- Erreur sur la personne | 2 | Mineur |
| 3-Non conformité des éléments variables du salaire | 2 | Mineur |
| 4-Non contrôle des éléments variables | 2 | Mineur |
| 5-Retard d'envoi des éléments variables du salaire | 2 | Mineur |
| 6-Non prise en compte de certains éléments relatifs au salaire | 2 | Mineur |
| 7-Saisie d'éléments non autorisés sur le bulletin | 2 | Mineur |
| 8-Fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés | 2 | Mineur |
| 9- Omission d'édition | 2 | Mineur |
| 10-Retard d'envoi des états de paie | 2 | Mineur |
| 13-Mauvaise imputation | 2 | Mineur |
| 14-Non contrôle des imputations | 2 | Mineur |
| 16- Non-respect de la règle de séparation des exercices | 2 | Mineur |
| 18-Risque d'omission dans la comptabilisation | 2 | Mineur |
| 20-Non validation | 2 | Mineur |
| 21-Mauvais classement | 2 | Mineur |
| 22-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 2 | Mineur |
| 24-Signature par des personnes non autorisées | 2 | Mineur |
| 25-Signature de faux OP | 2 | Mineur |
| 26-Refus de signature | 2 | Mineur |
| 28-Paiement de salaires à des conditions non autorisées | 2 | Mineur |
| 32-Insatisfaction du personnel | 2 | Mineur |
| 33-Erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) | 2 | Mineur |
| 34-Mauvais contrôle | 2 | Mineur |
| 36- Amendes et pénalités de retard | 2 | Mineur |
| 38- Erreur sur le montant | 2 | Mineur |
| 39-Fraude liée à la saisie les données variables | 2 | Mineur |
| 40- Etats de prime internes et motivations erronés | 2 | Mineur |
| 41- Mauvaise imputation des primes internes et motivations | 2 | Mineur |
| 44-Validation de faux | 2 | Mineur |
| 45-Falsification des données de paiement | 2 | Mineur |
| 46-Erreur sur le montant et le bénéficiaire | 2 | Mineur |
| 47-Signature par des personnes non habilitées | 2 | Mineur |
| 48-Signature de faux | 2 | Mineur |

Source : nous même

Annexe 19 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques

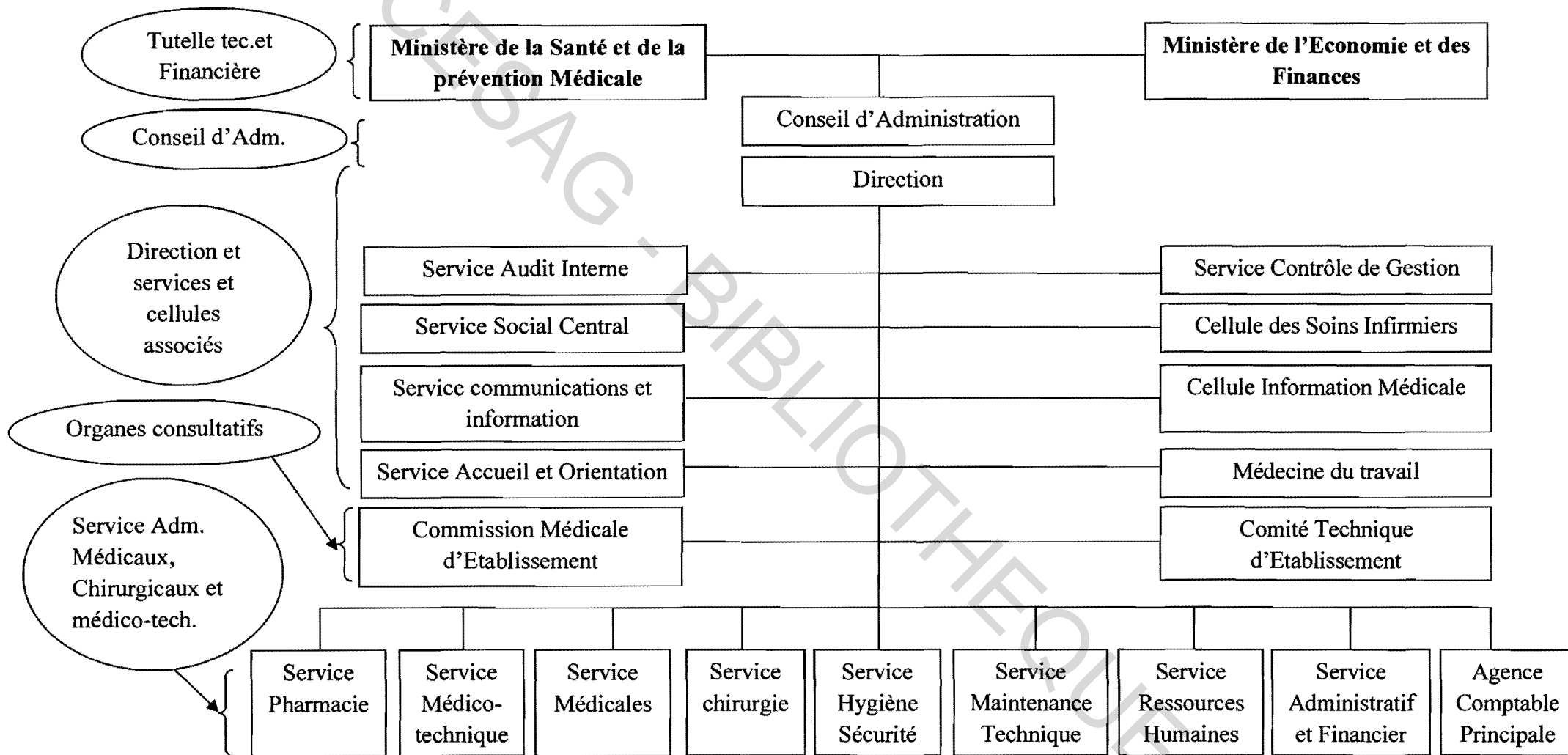
| Risques opérationnels | Cotation | Qualité des dispositifs |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------|
| 3-Non conformité des éléments variables du salaire | 5 | Très efficace |
| 4-Non contrôle des éléments variables | 5 | Très efficace |
| 5-Retard d'envoi des éléments variables du salaire | 5 | Très efficace |
| 6-Non prise en compte de certain éléments relatifs au salaire au moment de la saisie | 5 | Très efficace |
| 7-Saisie d'éléments non autorisés sur le bulletin | 5 | Très efficace |
| 13-Mauvaise imputation | 5 | Très efficace |
| 14-Non contrôle des imputations | 5 | Très efficace |
| 22-Erreur sur le montant du et le bénéficiaire | 5 | Très efficace |
| 24-Signature par des personnes non autorisés | 5 | Très efficace |
| 41- Mauvaise imputation des primes internes et motivations | 5 | Très efficace |
| 46-Erreur sur le montant du et le bénéficiaire | 5 | Très efficace |
| 47-Signature par des personnes non habilitées | 5 | Très efficace |
| 48-Signature de faux | 5 | Très efficace |
| 1- Non prise en compte de certain élément variable du salaire | 4 | Satisfaisant |
| 2- Erreur sur la personne | 4 | Satisfaisant |
| 8-fraude par introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés | 4 | Satisfaisant |
| 9- Omission d'édition | 4 | Satisfaisant |
| 10-Retard d'envoi des états de paie | 4 | Satisfaisant |
| 16- non-respect de la règle de séparation des exercices | 4 | Satisfaisant |
| 18-risque d'omission dans la comptabilisation | 4 | Satisfaisant |
| 20-Non validation | 4 | Satisfaisant |
| 21-Mauvais classement | 4 | Satisfaisant |
| 23- détournement de salaire « créés » pour les employés fictifs | 4 | Satisfaisant |
| 25-Signature de faux des OP | 4 | Satisfaisant |
| 26-Refus de signature | 4 | Satisfaisant |
| 28-paiement de salaires à des conditions non autorisées | 4 | Satisfaisant |
| 32-Insatisfaction du personnel | 4 | Satisfaisant |
| 33-erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) | 4 | Satisfaisant |
| 34-Mauvais contrôle | 4 | Satisfaisant |
| 36- Amende et pénalités de retard | 4 | Satisfaisant |
| 39-Fraude lié à la saisie les données variables | 4 | Satisfaisant |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann

| Risques opérationnels | Cotation | Qualité des dispositifs |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------|
| 40- Etats de prime interne et motivation erronés | 4 | Satisfaisant |
| 44-Validation de faux | 4 | Satisfaisant |
| 45-Falsification des données de paiement | 4 | Satisfaisant |
| 15-Contrôle des imputations mal fait | 3 | Acceptable |
| 19-Double comptabilisation | 3 | Acceptable |
| 27-Virement ou paiement pour les montants erronés | 3 | Acceptable |
| 31-Risque de règlement de salaire à des tiers non employés par le CHNU de Fann | 3 | Acceptable |
| 35-Bordereaux erronés | 3 | Acceptable |
| 37-Erreur dans la comptabilisation | 3 | Acceptable |
| 38- erreur sur le montant | 3 | Acceptable |
| 42-Mauvais contrôle | 3 | Acceptable |
| 50-Erreur dans la comptabilisation des règlements des primes internes et motivations | 3 | Acceptable |
| 17-Comptabilisation avant approbation des états de paie | 2 | Pas efficace |
| 52-Risque de perte | 2 | Pas efficace |
| 53-Insatisfaction du personnel | 2 | Pas efficace |
| 54-Non suivi de l'évolution de la masse salariale | 2 | Pas efficace |
| 55-Dépassement budgétaire | 2 | Pas efficace |
| 11-Non réception des états de paie | 1 | Inexistant |
| 12-Réception des états incomplets | 1 | Inexistant |
| 29-Détournement des chèques | 1 | Inexistant |
| 30-Vols de fonds | 1 | Inexistant |
| 43- Retard dans la comptabilisation | 1 | Inexistant |
| 49-Chèques fictifs | 1 | Inexistant |
| 51- Risque de vol | 1 | Inexistant |

Source : nous même

Annexe 20 : Organigramme du CHNU de Fann



Source : Projet d'établissement du CHNU de Fann ((2007 :5)

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

Annexe 21 : Tableau des résultats du test de cheminement et de permanence

| Opérations | à Documents consulter | Date | Numéro de pièce | Commentaires | Existence ou effectivité | Vérification par le supérieur hiérarchique | Visa ou approbation | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------|----------------------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------|---------------------|-----|----|-----|-----|-----------|----|---------|-----------------------|------------------------|
| | | | | | | | DG | SRH | CS | ACP | SAF | Billeteur | CP | Salarié | Contrôleur de gestion | Supérieur hiérarchique |
| Collectes des éléments variables du salaire | Autorisation d'effectuer des heures supplémentaires | 01/01/10 | MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 02/02/10 | Idem | | Oui | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 01/03/10 | Idem | | Oui | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Demande d'autorisations d'absence | 01/01/10 | MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 03/02/10 | Idem | | Oui | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 02/03/10 | Idem | | Oui | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Attestations de reprise de service | 31/12/09 | 144/MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 29/01/10 | 010/MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 27/02/10 | 025/MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Attestations de cessation de service | 28/12/09 | 150/MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 28/01/10 | 012/MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 26/02/10 | 026/MSP/CHNF/DIR/SRH | | Oui | Oui | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Demandes de congé | 02/01/10 | - | | | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|-----|
| Idem | 03/02/10 | | Oui | Oui | | | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 01/03/10 | | Oui | Oui | | | | | | | | | | | Oui |
| Décisions accordant un congé administratif à un agent non fonctionnaire | 28/12/09 | 01661/MSP/CHNF/DIR/SRH | Oui | Oui | Oui | Non | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 29/01/10 | 00072/MSP/CHNF/DIR/SRH | Oui | Oui | Oui | Non | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 27/12/10 | 00121/MSP/CHNF/DIR/SRH | Oui | Oui | Oui | Non | | | | | | | | | Oui |
| Demandes de reliquat de congé de domiciliation | 29/12/09 | - | Oui | Oui | | Non | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 28/01/09 | | Oui | Oui | | Non | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 27/02/09 | | Oui | Oui | | Non | | | | | | | | | Oui |
| Liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires | 01/01/10 | MSP/CHNF/DIR/SRH | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 03/02/10 | Idem | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 02/03/10 | Idem | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Liste des primes et avantages sociaux accordés au personnel | 04/01/10 | MSP/CHNF/DIR/SRH | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 03/02/10 | Idem | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 02/03/10 | Idem | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Fiche individuelle de récapitulation des avances et congés. | 02/01/10 | 142/MSP/CHNF/DIR/SRH | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Idem | 01/02/10 | 161/MSP/CHNF/DIR/SRH | Oui | Oui | | Oui | | | | | | | | | Oui |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|---|---|---|-----|
| | Idem | 03/03/10 | 204/MSP/CH NF/DIR/SRH | | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Bordereau de transmission | 06/01/10 | BOR/TRANS /10 | | Oui | Non | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 05/02/10 | Idem | | Oui | Non | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 05/03/10 | Idem | | Oui | Non | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | Non |
| Contrôle des collectes des éléments variables du salaire | Certain éléments variables du salaire ne sont pas visés par le SRH avant leurs envois au CEP | | | | | | | | | | | | | | | |
| Envoi des éléments variables du salaire au Centre des Etablissements Public | Registre « Départ » externe | 09/01/10 | REG/DEP/EXT/2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 10/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 10/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Note fixant le délai d'envoi d'éléments variables du salaire au CEP | 21/12/10 | - | - | Oui | - | - | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - |
| Saisie des éléments de la paie | Fichier Excel | 15/01/10 | FIC/Excel/AISIE/PAIE/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 16/02/10 | FIC/Excel/AISIE/PAIE/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 15/03/10 | FIC/Excel/AISIE/PAIE/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Contrôle de saisie des éléments de la paie | Logiciel Idylis paye | 19/01/10 | Idylis paye | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 19/02/10 | Idem | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 18/03/10 | Idem | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Liste des écritures (ou liste des éléments de salaire) et l'état de contrôle technique | 20/01/10 | LEECT20/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|---|---|---|-----|
| | Idem | 20/02/10 | LEECT20/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 19/03/10 | LEECT19/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Edition des états de paie | Etats de bulletin de salaire | 21/01/10 | 0104 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/02/10 | 0153 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/03/10 | 0201 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Etats des retenues diverses | 21/01/10 | 0925 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/02/10 | 1045 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/03/10 | 1102 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Etats de soldes | 21/01/10 | 0701 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/02/10 | 0812 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 21/01/10 | 0921 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Etats de bordereau de règlement | 21/01/10 | 500 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | Oui | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/02/10 | 633 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | Oui | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/03/10 | 752 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | Oui | - | - | - | Oui |
| | Echéanciers des dettes | 21/01/10 | 2034 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 2/02/10 | 2144 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/03/10 | 2211 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | Oui |
| Envoi des états de paie au CHNU de Fann | Chrono de classement des états de paie | 21/01/10 | 19CHUF | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 22/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 22/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Registre de transmission | 21/01/10 | RT2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 22/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Idem | 22/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Réception des états de paie | Registre de réception | - | - | - | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Imputations comptables | Fiche d'imputation | 23/01/10 | FIC/IMP/01/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | Non |
| | Idem | 23/02/10 | FIC/IMP/02/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | Non |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|--------------------|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|---|---|---|-----|-----|
| | Idem | 24/03/10 | FIC/IMP/03/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| Contrôle des imputations | Fiche d'imputations contrôlées | 23/01/10 | FIC/IMP/01/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 23/02/10 | FIC/IMP/02/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 24/03/10 | FIC/IMP/03/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| Comptabilisation | Journal des opérations diverses | 23/01/10 | F200 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 23/02/10 | F211 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 24/03/10 | F224 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Logiciel SAARI | 23/01/10 | Logiciel SAARI | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 23/02/10 | Idem | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 24/03/10 | Idem | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | L'état de saisie | 23/01/10 | ES/23/01/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 23/02/10 | ES/23/02/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| Idem | 24/03/10 | ES/24/03/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non | |
| Validation des enregistrements comptables | L'état de saisie validé | 23/01/10 | ES23/01/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 23/02/10 | ES23/02/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 24/01/10 | ES23/03/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| Classement des états de paie et l'état de saisie | Chrono des états de paie et de saisie | 23/01/10 | CHR/ETA/P AIE/2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 23/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 24/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Etablissement des OP paiement | OP pour virement bancaire salaire contractuels | 25/01/10 | 000372 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 25/02/10 | 000566 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 26/01/10 | 000751 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------|------------------------|---|-----|-----|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
| Réception du dossier des OP au secrétariat du SAF | Bordereau d'enregistrement courrier « Arrivée » interne | 26/01/10 | BECAI2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 26/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 27/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Signature des BR | BR ICIS agence liberté | 26/01/10 | 143 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | Oui | - | - | - | Oui |
| | Idem | 26/02/10 | 251 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | Oui | - | - | - | Oui |
| | Idem | 27/03/10 | 347 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | Oui | - | - | - | Oui |
| Transmission du dossier des OP au secrétariat du DG | Cahier de transmission | 26/01/10 | Cahier de transmission | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 26/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 27/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Réception du dossier des OP au secrétariat du DG | Bordereau d'enregistrement courrier « Arrivée » interne | 26/01/10 | BECAI2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 26/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 27/01/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Signature des ordres de paiement | OP pour virement bancaire salaire contractuels | 26/01/10 | 000372 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 26/02/10 | 000566 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 27/03/10 | 000751 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | BR avec visa du DG | 26/01/10 | 326 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | Oui | - | - | - | Oui |
| | Idem | 26/02/10 | 401 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | Oui | - | - | - | Oui |
| | Idem | 27/03/10 | 499 | - | Oui | Oui | Oui | - | - | - | Oui | - | - | - | Oui |
| Transmission du dossier des OP au secrétariat du SAF | Cahier de transmission | 26/01/10 | Cahier de transmission | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 26/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 27/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| Réception du dossier des OP au Secrétaire du SAF | | | | Existence de la mention « ok » dans le cahier de transmission pour matérialiser que le dossier envoyé a été signé | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|---|---|---|-----|-----|---|---|-----|---|
| | | | | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Transmission du dossier au CADF. | Cahier de transmission | 26/01/10 | Cahier de transmission | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | Idem | 26/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| | Idem | 27/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| Classement de l'OP de couleur rose | Chrono des états de salaire remboursement | 26/01/10 | CESR2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| | Idem | 26/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| | Idem | 27/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| Paiement des salaires par la banque | Bordereau de dépôt dans les banques | 27/01/10 | 01/CHNUF/ACP/ECOB/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non | |
| | Idem | 27/02/10 | 02/CHNUF/ACP/ECOB/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non | |
| | Idem | 29/03/10 | 03/CHNUF/ACP/ECOB/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non | |
| | Les lettres de virements dans les banques | 27/01/10 | 01/CHNUF/ACP/CB/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non | |
| | Idem | 27/02/10 | 02/CHNUF/ACP/CB/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non | |
| | Idem | 29/03/10 | 03/CHNUF/ACP/CB/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non | |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|---|---|-----|-----|-----|
| | Procédure de rapprochement des bulletins de paie et les virements | Le rapprochement entre le net à payer du mois M et de M-1 ne ce fait pas. | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Classement des bordereaux de dépôt dans les banques et des lettres de virements | Chronos des bordereaux de dépôt dans les banques et lettres de virements | 27/01/10 | CBBLV2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 27/02/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 29/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Emission des chèques | Chèque | 28/01/10 | 00017/CHNU F/ACP/SGBS /SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 01/03/10 | 00069/CHNU F/ACP/SGBS /SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 29/03/10 | 00101/CHNU F/ACP/SGBS /SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Non |
| Transport de fonds | Véhicule de transport de fonds | | Nous n'avons pas pu vu la carte grise pour nous assurer de l'appartenance de ce véhicule au CHUNF | | | | | | | | | | | | | |
| Paiement des par caisse | Bulletin de salaire | 21/01/10 | 0404501 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui | - | Oui |
| | Idem | 20/02/10 | 0405010 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui | - | Oui |
| | Idem | 20/03/10 | 0405523 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui | - | Oui |
| | Etat récapitulatif des bulletins | 21/01/10 | 00110 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 20/02/10 | 00210 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 20/03/10 | 00310 | - | Oui | Oui | - | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|-----|-----|-----|-----|
| | Bordereaux d'émargement des agents contractuels | 29/01/10 | BOR/EMAR G/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | - | Non |
| | Idem | 02/03/10 | BOR/EMAR G/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | - | Non |
| | Idem | 30/03/10 | BOR/EMAR G/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | - | Non |
| | Bon de caisse | 29/01/10 | 000501 | | Oui | Oui | | | | | | Oui | | | Oui |
| | Idem | 02/03/10 | 000815 | | Oui | Oui | | | | | | Oui | | | Oui |
| | Idem | 30/03/10 | 000994 | | Oui | Oui | | | | | | Oui | | | Oui |
| | Coffre fort | - | Le coffre-fort existe mais elle n'est pas ignifuge | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | Rapport de paie | 01/02/10 | RAP/PAIE/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | Oui | Oui | - | Non |
| | Idem | 04/03/10 | RAP/PAIE/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | Oui | Oui | - | Non |
| | Idem | 01/03/10 | RAP/PAIE/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | Oui | Oui | - | Non |
| Classement de bon de caisse | Chrono de bon de caisse | 29/01/10 | CHR/BON/CAI/01/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 02/03/10 | CHR/BON/CAI/02/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 30/03/10 | CHR/BON/CAI/03/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Etablissement des déclarations fiscales et sociales | Chrono des bordereaux d'émargement | 01/02/10 | CHR/BOR/EMA/2010 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 03/03/10 | Idem | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 01/04/10 | Idem | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Déclaration fiscale | 01/02/10 | 2698870 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 03/03/10 | 2698933 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 01/04/10 | 2691058 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Déclaration sociale | 01/02/10 | 2698870 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 03/03/10 | 2698933 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|---|---|-----|-----|---|---|-----|
| | Idem | 01/04/10 | 2691058 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Notes de service relatives au complément salarial assujettis à une sécurité de la CSS | 02/02/10 | 00015/MSP/CHNF/DIR/SRH | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 03/03/10 | 00161/MSP/CHNF/DIR/SRH | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 01/04/10 | 00352/MSP/CHNF/DIR/SRH | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes fiscaux et sociaux) | 02/02/10 | MSP/CHNF/DIR/SRH | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 03/03/10 | Idem | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 01/04/10 | Idem | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Contrôle des DFS | | | Existence des approbations du SRH | | | | | | | | | | | | |
| Etablissement des BV | Bordereau de versement | 06/02/10 | 01/CHNUF/ACP/BHS/SAL | - | Oui | Non | - | Non | - | - | Oui | - | - | - | Non |
| | Idem | 05/03/10 | 02/CHNUF/ACP/BHS/SAL | - | Oui | Non | - | Non | - | - | Oui | - | - | - | Non |
| | Idem | 05/04/10 | 03/CHNUF/ACP/BHS/SAL | - | Oui | Non | - | Non | - | - | Oui | - | - | - | Non |
| Paiement/versement des retenues fiscales et sociales | Chèque | 05/02/10 | 00037/CHNUF/ACP/CBA/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non |
| | Idem | 05/03/10 | 00081/CHNUF/ACP/CBA/SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | Non |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|-----|-----|---|---|-----|-----|
| | Idem | 05/04/10 | 00122/CHNU F/ACP/CBA/ SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | - | Non |
| | Bordereau dépôt des chèques dans les banques | 06/02/10 | 01/CHNUF/ ACP/SGBS/S AL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | - | Non |
| | Idem | 05/03/10 | 02/CHNUF/ ACP/SGBS/S AL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | - | Non |
| | Idem | 05/04/10 | 03/CHNUF/ ACP/SGBS/S AL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | Non | - | - | - | Non |
| | Quittance de versement de retenues sociales | | Aucune quittance n'a été mise à notre possession | | | | | | | | | | | | | |
| Comptabilisation des règlements des retenues | Récapitulatif des éléments de la paie | 07/02/10 | RECAP/ELE MENTS/PAI E/02/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 06/03/10 | RECAP/ELE MENTS/PAI E/03/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 06/04/10 | RECAP/ELE MENTS/PAI E/04/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Non |
| Etablissement des primes interne et motivation | Liste des PIM | 06/02/10 | MSP/CHNF/ DIR/SRH | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 06/03/10 | Idem | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 07/04/10 | Idem | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Fichier des PIM | 06/02/10 | FIC/PRIM/E XEL/MOT/0 2/10 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| | Idem | 06/03/10 | FIC/PRIM/E XEL/MOT/0 3/10 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 07/04/10 | FIC/PRIM/E XEL/MOT/0 4/10 | - | Oui | Oui | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui | |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------|------------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|---|---|---|---|-----|
| Contrôle des OP des PIM | Dossier individuel de chaque agent | - | DOSSIER IND/00051/MSP/CHNF/DIR/SRH | - | Oui | Oui | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Classement des états de primes et motivation interne | Chrono des états de primes et motivation interne | 08/02/10 | CHR/ETA/PRI/MOT/02/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 08/03/10 | CHR/ETA/PRI/MOT/03/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 08/04/10 | CHR/ETA/PRI/MOT/04/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Transmission des PIM à ACP | Cahier de transmission | 08/02/10 | Cahier de transmission | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 08/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 08/04/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Imputations comptables des primes internes et motivation | Fiche d'imputation | 08/02/10 | FIC/IMP/02/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 16/03/10 | FIC/IMP/03/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 17/04/10 | FIC/IMP/04/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| Contrôle des imputations des primes internes et motivations | Fiche d'imputations contrôlées | 08/02/10 | FIC/IMP/02/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 16/03/10 | FIC/IMP/03/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 17/04/10 | FIC/IMP/04/10 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| Comptabilisation des primes internes et motivation | Journal des opérations diverses | 08/02/10 | F202 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 16/03/10 | F223 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 17/04/10 | F231 | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Le logiciel SAARI | 08/02/10 | Logiciel SAARI | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |
| | Idem | 16/03/10 | Idem | - | Oui | Oui | Non | - | - | Oui | Non | - | - | - | - | Non |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|------------------------------|--|-----|-----|-----|--|--|-----|-----|--|--|--|--|-----|
| | Idem | 17/04/10 | Idem | | Oui | Oui | Non | | | Oui | Non | | | | | Non |
| | L'état de saisie | 08/02/10 | ES/07/02/10 | | Oui | Oui | Non | | | Oui | Non | | | | | Non |
| | Idem | 16/03/10 | ES/16/03/10 | | Oui | Oui | Non | | | Oui | Non | | | | | Non |
| | Idem | 17/04/10 | ES/17/04/10 | | Oui | Oui | Non | | | Oui | Non | | | | | Non |
| Validation des enregistrements comptables des PIM | L'état de saisie validé | 08/02/10 | ES/07/02/10 | | Oui | Oui | Non | | | Oui | Non | | | | | Non |
| | Idem | 16/03/10 | ES/16/03/10 | | Oui | Oui | Non | | | Oui | Non | | | | | Non |
| | Idem | 17/04/10 | ES/17/04/10 | | Oui | Oui | Non | | | Oui | Non | | | | | Non |
| Classement des états de paiement de primes et l'état de saisie | Chrono des états de paiement de primes et de saisie | 08/02/10 | CHR/ETA/P AIE/PRI/SAI / 2010 | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 16/03/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 17/04/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| Etablissement des OP de PIM | OP de PIM | 09/02/10 | 000449 | | Oui | Oui | Oui | | | | | | | | | Oui |
| | Idem | 17/03/10 | 000722 | | Oui | Oui | Oui | | | | | | | | | Oui |
| | Idem | 19/04/10 | 000801 | | Oui | Oui | Oui | | | | | | | | | Oui |
| Réception du dossier des OP au secrétariat du SAF | Bordereau d'enregistrement courrier « Arrivée » interne | 09/02/10 | BECAI2010 | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 17/03/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 19/04/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| Transmission du dossier des OP au secrétariat du DG | Cahier de transmission | 09/02/10 | Cahier de transmission | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 17/03/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 19/04/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| Réception du dossier des OP au secrétariat du DG | Bordereau d'enregistrement dans le courrier « Arrivée » interne | 09/02/10 | BECAI2010 | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 17/03/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| | Idem | 19/04/10 | Idem | | Oui | | | | | | | | | | | |
| Signature des OP | OP avec visa du DG | 09/02/10 | 000449 | | Oui | Oui | Oui | | | | | | | | | Oui |
| | Idem | 17/03/10 | 000722 | | Oui | Oui | Oui | | | | | | | | | Oui |
| | Idem | 19/04/10 | 000801 | | Oui | Oui | Oui | | | | | | | | | Oui |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------|---|-----|-----|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
| Transmission du dossier des OP au secrétariat du SAF | Cahier de transmission | 09/02/10 | Cahier de transmission | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 17/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 19/04/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Réception du dossier des OP au Secrétaire du SAF | Bordereau d'enregistrement dans le courrier « Arrivée » interne | 09/02/10 | BECA12010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 18/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 19/04/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Transmission du dossier au CADF. | Cahier de transmission | 09/02/10 | Cahier de transmission | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 18/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Idem | 19/04/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Classement le de l'OP de PIM couleur rose | Chrono des états de PIM | 09/02/10 | CEPIM2010 | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Chrono des états de PIM | 18/03/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Chrono des états de PIM | 19/04/10 | Idem | - | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Emission des chèques | Chèque | 10/02/10 | 00058/CHNU F/ACP/BICIS /SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | - | - | - | Non |
| | Idem | 19/03/10 | 00079/CHNU F/ACP/BICIS /SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | - | - | - | Non |
| | Idem | 20/04/10 | 00146/CHNU F/ACP/BICIS /SAL | - | Oui | Non | Non | - | - | - | Oui | - | - | - | Non |
| Comptabilisation des règlements des primes internes et motivations | Récapitulatif des éléments de la paie | 10/02/10 | RECAP/ELEMENTS/PAIE/02/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | Oui | - | - | - | Non |
| | Idem | 19/03/10 | RECAP/ELEMENTS/PAIE/03/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | Oui | - | - | - | Non |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|---|---|---|---|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|
| | Idem | 20/04/10 | RECAP/ELEMENTS/PAIE/04/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Non | |
| Transport de fonds | Véhicule de transport de fonds | | Nous n'avons pas pu vu la carte grise pour nous assurer de l'appartenance de ce véhicule au CHUNF et du transport de fonds par celui-ci | | | | | | | | | | | | | | |
| Païement des primes internes et motivation | Bordereaux d'émargement des primes | 11/02/10 | BOR/EMAR G/PRIM/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui | - | Non | |
| | Idem | 20/03/10 | BOR/EMAR G/PRIM/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui | - | Non | |
| | Idem | 21/04/10 | BOR/EMAR G/PRIM/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | Oui | - | Non | |
| | Bon de caisse | 11/02/10 | 000736 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | - | - | Oui | |
| | Idem | 20/03/10 | 000902 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | - | - | Oui | |
| | Idem | 21/04/10 | 001183 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | - | - | Oui | |
| | Coffre fort | - | Le coffre-fort existe mais elle n'est pas ignifuge | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | Rapport de paiement des PIM | 12/02/10 | RAP/PAIE/P RIM/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | Oui | - | - | Non |
| | Idem | 22/03/10 | RAP/PAIE/P RIM/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | Oui | - | - | Non |
| Idem | 22/04/10 | RAP/PAIE/P RIM/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | Oui | Oui | - | - | Non | |
| Classement de bon de caisse | Chrono de bon de caisse | 11/02/10 | CHR/BON/CAI/01/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | Idem | 20/03/10 | CHR/BON/CAI/02/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | Idem | 21/04/10 | CHR/BON/CAI/03/10 | - | Oui | Non | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Contrôle du niveau de la masse salariale | Etats récapitulatifs des rémunérations de tous les agents | 13/02/10 | ETA/RECAP/REM/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui | |
| | Idem | 23/03/10 | ETA/RECAP/REM/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui | |

Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National Universitaire de Fann

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------|----------|------------------------|---|-----|-----|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|-----|
| Idem | 23/04/10 | ETA/RECAP/REM/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui |
| Journal de paie | 13/02/10 | JOUR/PAIE/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 23/03/10 | JOUR/PAIE/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 23/04/10 | JOUR/PAIE/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | Oui | - | - | - | - | Oui |
| Fichet Excel du suivi budgétaire | 15/02/10 | FIC/EXCEL/BUG/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 24/03/10 | FIC/EXCEL/BUG/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 23/04/10 | FIC/EXCEL/BUG/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Rapport du de suivi de l'évolution de la masse salariale | 15/02/10 | RAP/SUI/EV O/MAS/01/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 24/03/10 | RAP/SUI/EV O/MAS/02/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |
| Idem | 24/04/10 | RAP/SUI/EV O/MAS/03/10 | - | Oui | Oui | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Oui |

Source : nous même

Annexe 22 : Guide d'entretien

| Questions | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Avez-vous des procédures formalisées du processus de gestion de la paie ? |
| 2. | Quelles sont les différentes activités et opérations du processus de gestion de la paie ? |
| 3. | Quels sont les différents acteurs du processus de gestion de la paie ? |
| 4. | Quels sont les dispositifs de maîtrise des risques existant ? |
| 5. | Qui fixe les niveaux de rémunération ? |
| 6. | Qui décide de l'octroi des avances sur salaire ? |
| 7. | Qui autorise les heures supplémentaires ? |
| 8. | Qui réalise les calculs de la paie ? |
| 9. | Qui autorise le paiement ou virement ? |
| 10. | Quels sont les éléments constitutifs de paie ? |
| 11. | Les prêts et avances y sont-ils intégrés ? |
| 12. | Les remboursements des prêts sont-ils enregistrés dans la paie ? |
| 13. | Où sont enregistrées les données de base ? |
| 14. | Où sont-elles centralisées ? |
| 15. | Y a-t-il plusieurs centres de paiement ? |
| 16. | Quel est le planning des différentes opérations ? |
| 17. | Quand sont effectués les rapprochements ? |
| 18. | Quand les calculs sont-ils vérifiés ? |
| 19. | Quelle date sont réalisés les virements ou remises de chèque ? |
| 20. | Comment sont fixés les taux de rémunération ? |
| 21. | Comment sont fixés les taux de rémunération ? |
| 22. | Comment sont enregistrés les éléments variables ? |
| 23. | Comment sont calculées les retenues s/Salaires ? |
| 24. | Comment sont effectués les contrôles et rapprochements ? |
| 25. | Comment est calculée la paie de chacun (informatique) ? |

Source : nous même à partir de Renard, Jacques (2010 : 259-260)

Annexe 23: Questionnaire sur l'environnement général du contrôle interne

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire sur l'environnement général du contrôle interne | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 1/1 |

| Questions | Réponses | | Observations |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Existe-t-il un manuel de procédure décrivant le processus de gestion de la paie ? | | X | |
| Cette procédure vous paraît-elle lourde ou contraignante? | | | |
| Existe-t-il un service d'audit interne ? | X | | |
| Existe-t-il un comité d'audit ? | | X | |
| Existe-t-il un service des fiches de poste des agents ? | | X | |
| Existe-t-il un organigramme du CHNU de Fann? | X | | |
| Le CHNU de Fann fait-elle souvent appel à des audits ponctuels de ses processus ? | X | | |
| Le CHNU de Fann dispose-t-elle d'un plan de formation répondant à ses objectifs stratégiques ? | | X | |
| Le CHNU de Fann dispose-t-elle d'une cartographie des risques ? | | X | |
| Le CHNU de Fann procède-t-elle à l'évaluation des performances des ses agents ? | | X | |

Source : nous-mêmes

Annexe 24: Questionnaire de contrôle interne

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 1/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer que toutes les informations concernant le personnel son prises en compte

| Questions | Réponses | | Observations |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé : a. une photo ? b. un spécimen de signature ? c. une situation de famille ? d. une lettre ou décision d'engagement ? e. le détail des rémunérations et retenues à effectuer ? f. un contrat de travail ? g. le détail des pensions et indemnités dues ? | X | | |
| Les dossiers du personnel sont-ils régulièrement mis à jour ? | X | | |
| Les modifications de salaire et des primes internes et motivations sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ? | X | | |
| S'assure- t- on que toutes ces modifications sont prises en compte par le service paie ? | X | | |
| Les modifications des conditions de paies des membres du personnel ou tous mouvements enregistrés (arrivée ou départ) sont ils communiqués en temps utile, par écrit et sous signature d'un responsable au service de la paie pour annotation des dossiers correspondants ? | X | | |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 2/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer que les niveaux des salaires et des primes internes et motivations sont conformes à la grille du CHNU de Fann, au contrat et législation en vigueur

| Questions | Réponses | | Observations |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|-----------------------|
| | Oui | Non | |
| Les niveaux des salaires et des primes internes et motivations sont-ils périodiquement rapprochés à la grille du CHNU de Fann et aux contrats de travail ? | X | | |
| Les éléments constitutifs du salaire et les primes internes et motivations sont-ils périodiquement vérifiés ? | X | | |
| L'accès au fichier du personnel est-il protégé : a. fichier manuel ? b. fichier informatique ? | X | | Sous la garde du RAP. |
| Les données permanentes du fichier informatique de paie sont-elles périodiquement rapprochées aux éléments des dossiers individuels du personnel y afférent ? | X | | Par le CAC |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 3/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer que les heures payées sont effectivement travaillées

| Questions | Réponses | | Observations |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|------------------------------------------------|
| | Oui | Non | |
| Les heures supplémentaires effectuées par les employés sont-elles autorisées et approuvées par un responsable ? | X | | Par le DG |
| Cette autorisation est-elle matérialisée ? | X | | |
| Existe-t-il une base de paiement des heures supplémentaires ? | X | | |
| Est-il établi individuellement une feuille de temps travaillés et paraphée pour chaque employé ? | | X | Les heures travaillées ne sont pas identifiées |
| Les absences sont-elles signalées ? | X | | |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 4/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer du calcul correct et exhaustif des éléments constitutifs du salaire

| Questions | Réponses | | Observations |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Un contrôle périodique des calculs du salaire est-il effectué par un responsable comptable, administratif ou financier ? | X | | |
| S'assure-t-on que toutes les modifications aux données permanentes ont été prises en compte dans le calcul de la paie ? | X | | |
| S'assure-t-on que les retenues obligatoires (impôts et charges sociales) et non obligatoires ont été prises en compte dans le calcul ? | X | | |

Source : nous-mêmes

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 5/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer que les salaires et les primes internes et motivations sont approuvés avant leur règlement

| Questions | Réponses | | Observations |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| La paie est elle approuvée par un responsable avant les règlements ? | X | | |
| Avant la signature des chèques ou ordre de virement, les signataires s'assurent-ils que la paie a été approuvée ? | X | | |
| Les tâches de préparation, de paiement et de comptabilisation des salaires et des primes internes et motivations sont-elles effectuées séparément et par des personnes différentes ? | X | | |

Source : nous même

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 6/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer du règlement effectif et à temps des salaires et les primes internes et motivations aux seuls employés du CHNU de Fann

| Questions | Réponses | | Observations |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Oui | Non | |
| Les salaires et sont-ils virés à temps ? | X | | Les salaires sont virés le 27 de chaque mois il arrive souvent que cette date ne soit pas respectée. |
| Les primes internes et motivations sont-elles payées à temps ? | | X | |
| Lorsque les salaires et les primes internes et motivations sont payés en espèces : a. vérifie-t-on l'identité du bénéficiaire ? b. les salaires et les primes internes et motivations font-ils l'objet d'un contrôle particulier ? | X | | |
| Lorsque les salaires sont réglés par virement, exige-t-on un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires ? | X | | |
| Si des salaires et primes internes et motivations sont payés à des tiers autres que l'employé, exige-t-on une procuration écrite ? | X | | |
| Existe-t-il une procédure de règlement des salaires et des primes internes et motivations ? | | X | |
| S'assure-t-on du règlement des salaires et des primes internes et motivations aux seuls membres du CHNU de Fann ? | X | | |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 7/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer de la comptabilisation correcte et exhaustive des salaires et des primes internes et motivations

| Questions | Réponses | | Observations |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|-----------------------------------------------------------|
| | Oui | Non | |
| La paie est-elle comptabilisée dès approbations des éléments de salaire et uniquement sur la base de ces éléments ? | | X | Comptabilisation avant la certification et la liquidation |
| S'assure-t-on que l'imputation des écritures de charges salariales est elle correcte ? | X | | |
| Fait-elle l'objet d'un contrôle indépendant ? | X | | Contrôle a posteriori du CAC |
| Ce contrôle porte-t-il sur les imputations : a. en comptabilité générale ? b. en comptabilité analytique ? | X | X | |
| La totalisation du journal de paie est-elle périodiquement contrôlée ou le logiciel testé ? | X | | |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 8/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer que les retenues obligatoires sont correctement effectuées et reversées à temps aux organismes concernés

| Questions | Réponses | | Observations |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Les retenues obligatoires sont correctement effectuées et reversées à temps aux organismes concernés ? | X | | |
| Les charges sociales et impôts sur salaires sont-ils acquittés régulièrement et à temps ? | X | | |
| Les méthodes de calcul des charges sociales et impôts font-ils l'objet de contrôle avant les déclarations et les règlements ? | X | | |
| Les taux de calcul des charges sociales et impôts font-ils l'objet de contrôle avant les déclarations et les règlements ? | X | | |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 9/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer que la conservation des informations relatives à la paie

| Questions | Réponses | | Observations |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|----------------------------|
| | Oui | Non | |
| Un exemplaire des bulletins de salaire est-il systématiquement conservé ? | X | | |
| Un exemplaire des états de paie est-il conservé ? | X | | |
| L'accès au dossier du personnel est-il protégé ? | X | | |
| Un exemplaire des déclarations des charges sociales et impôt est-il conservé ? | X | | |
| Effectue-t-on des contrôles périodiques et par sondage des éléments des dossiers individuels du personnel ? | X | | Une fois par an par le CAC |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 10/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer du contrôle effectif du niveau de la masse salariale

| Questions | Réponses | | Observations |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Avant l'enregistrement de l'écriture de la paie, les montants, par compte sont ils comparés avec le mois précédents. | | X | |
| Ces montants sont ils rapprochés aux effectifs employés ? | X | | |
| Les provisions pour charges à payer sur salaires sont-elles rapprochées des charges réelles ? | | | |
| Toute variation à la hausse ou à la baisse de la masse salariale est-elle expliquée ? | X | | |

Source : nous même

| | | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Année : 2010 | Questionnaire de contrôle interne (Processus de gestion de la paie) | Date : 16/10/10 |
| Entité : CHNU de Fann | | Fait par : Edley Saurelle M. |
| | | Folio : 11/11 |

Objectif de contrôle : S'assurer du suivi effectif des retenues non obligatoires (prêts, avances, acomptes, saisies...) sur salaire

| Questions | Réponses | | Observations |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Les retenues non obligatoires (avances, acompte, prêts, saisies, oppositions) sont-elles faites sur autorisation ou conformément aux éléments communiqués et figurant au dossier de chaque employé ? | X | | |
| Surveille-t-on suffisamment ces retenues ? | X | | |
| Les comptes sont-ils rapprochés à la liste du personnel ? | | X | |
| Le suivi des remboursements des prêts, avances et acomptes est-il systématique ? | X | | |
| Les comptes d'avances, acomptes et prêts sont-ils confirmés périodiquement par les bénéficiaires ? | X | | |

Source : nous même

Annexe 25 : Grille de séparation des tâches

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

| Tâches | Nature des tâches | Personnes concernées | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
| 1. Mise à jour des dossiers individuels | Ex | X | | | | | | | | | | | | |
| 2. Collectes des éléments variables du salaire | Ex | X | | | | | | | | | | | | |
| 3. Contrôle des collectes des éléments variables du salaire | C | | X | | | | | | | | | | | |
| 4. Envoi des éléments variables du salaire au Centre des Etablissements Public | Ex | X | | | | | | | | | | | | |
| 5. Saisie des éléments de la paie | Ex | | | X | | | | | | | | | | |
| 6. Contrôle de saisie des éléments de la paie | C | | | | X | X | | | | | | | | |
| 7. Edition des états de paie | Ex | | | | X | | | | | | | | | |
| 8. Envoi des états de paie au CHNU de Fann | Ex | | | | | X | | | | | | | | |
| 9. Réception des états de paie | Ex | X | | | | | | | | | | | | |
| 10.Imputations comptables des salaires | En | | | | | | X | | | | | | | |
| 11.Contrôle des imputions comptables des salaires | C | | | | | | | X | | | | | | |
| 12.Comptabilisation des salaires | En | | | | | | X | | | | | | | |
| 13.Validation des enregistrements comptables des salaires. | A | | | | | | | X | | | | | | |
| 14.Classement des états de paie et de l'état de saisie des salaires | Ex | | | | | | X | | | | | | | |
| 15.Etablissement des ordres de paiement (OP) des salaires | Ex | | | | | | | | X | | | | | |
| 16.Signature des bordereaux de règlement (BR) des salaires | A | | | | | | | | | X | | | | |
| 17.Signature des ordres de paiement (OP) | A | | | | | | | | | | X | | | |
| 18.Paiement des salaires par la banque | Ex | | | | | | | X | | | | | | |
| 19.Emission des chèques | Ex | | | | | | | X | | | | | | |
| 20.Transport des fonds | Ex | | | | | | | | | | | X | | |
| 21.Paiement des salaires par caisse | Ex | | | | | | | | | | | X | | |
| 22.Etablissement des déclarations fiscales et sociales | Ex | X | | | | | | | | | | | | |

**Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie du Centre Hospitalier National
Universitaire de Fann**

| Tâches | Nature des tâches | Personnes concernées | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
| 23. Contrôle des déclarations fiscales et sociales | C | | X | | | | | | | | | | | |
| 24. Etablissement des bordereaux de versement | Ex | | | | | | | X | | | | | | |
| 25. Paiement/versement des retenues fiscales et sociales | Ex | | | | | | | X | | | | | | |
| 26. Comptabilisation des règlements des retenues | En | | | | | | | X | | | | | | |
| 27. Etablissement des primes interne et motivation | Ex | | | | | | | | | | | | X | |
| 28. Contrôle des états des primes et motivation | C | X | X | | | | | | | | | | | |
| 29. Imputations comptables des primes internes et motivations | En | | | | | | X | | | | | | | |
| 30. Contrôle des imputations des primes internes et motivations | C | | | | | | | X | | | | | | |
| 31. Comptabilisation des primes internes et motivations | En | | | | | | X | | | | | | | |
| 32. Validation des enregistrements comptables des primes internes et motivations | A | | | | | | | X | | | | | | |
| 33. Classement de l'état de saisi et paiement des primes internes et motivations | Ex | | | | | | X | | | | | | | |
| 34. Etablissement des ordres de paiement de primes internes et motivations | Ex | | | | | | | | X | | | | | |
| 35. Signature des états de primes internes et motivations | A | | | | | | | | | X | | | | |
| 36. Signature des ordres de paiement de primes internes et motivations | A | | | | | | | | | | X | | | |
| 37. Emission des chèques pour paiement des primes internes et motivations | Ex | | | | | | | X | | | | | | |
| 38. Comptabilisation des règlements des primes internes et motivations | En | | | | | | | X | | | | | | |
| 39. Transport et conservation des fonds | Ex | | | | | | | | | | | X | | |
| 40. Paiement des primes internes et motivations par caisse | Ex | | | | | | | | | | | X | | |
| 41. Contrôle du niveau de la masse salariale | C | | | | | | | | | | | | | X |

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

Source : nous même

Légende

| | |
|---|----------------------------------------------------|
| A | Responsable de l'Administration du Personnel |
| B | Chef de Service Ressources Humaines |
| C | Responsable d'Exploitation des Eléments de la Paie |
| D | Responsable de la Salle des Machines |
| E | Coordonnateur de la solde |
| F | Comptable de la Paie-Personnel |
| G | Agent Comptable Principal ou Public |
| H | Commis d'Administration de la Division Finances |
| I | Chef de Service Administratif et Financier |
| J | Directeur Général |
| K | Billeteur |
| L | Secrétaire du Chef de Service Ressource Humaine |
| M | Contrôleur de gestion |

GLOSSAIRE

Avance sur salaire : Somme versée au salarié excédant la rémunération du travail jusqu'à accompli. Etant un prêt et non un salaire, elle ne supporte pas de cotisations sociales. L'employeur n'est pas tenu de l'accorder.

Avancement : Vocabulaire généralement utilisé dans la fonction publique pour désigner les différents moyens de progression de carrière d'un salarié. Il s'agit le plus souvent de la nomination à un grade plus élevé. On distingue l'avancement à l'ancienneté, qui fait correspondre un grade à un nombre d'années de présence dans l'entreprise, de l'avancement au mérite, qui dépend de la notation obtenue par le salarié, donc de ces résultats personnels.

Avantages en nature : Il s'agit de la mise à la disposition de salariés soit des biens dont l'employeur est propriétaire ou locataire (logement, véhicule), soit de services (nourriture, énergie...) gratuitement ou moyennant une retenue inférieure à leur valeur.

Bulletin de paie : Document écrit, obligatoirement remis par l'employeur à toutes appointées par lui, au moment où il leur remet leur rémunération. Il donne le détail du calcul de la rémunération et des retenues : contribution sociale généralisée, contribution pour le remboursement de la dette sociale, cotisations aux assurances (chômage, maladie, veuvage, vieillesse), cotisation pour retraite complémentaire, retenues de caractère personnel. Les bulletins de paie sont centralisés dans le livre de paie, qui est également obligatoire.

Cahier de transmission : C'est un outil indispensable pour le suivi et le contrôle du travail effectué. Utilisable par tous les intervenants. Un cahier de liaison c'est personnel. Il rassemble des informations sur le particulier ainsi que l'ensemble des actions qui lui ont été faites.

Coffre-fort ignifuge : Dispositif de sécurité qui protège contre le risque de combustion accidentelle.

Fichier du personnel : Regroupement de l'ensemble des informations relatives aux salariés. Il est aujourd'hui largement informatisé.

Gratification : prime accordée au salarié et ayant un caractère de complément de salaire ou de libéralité.

Masse salariale : Ensemble des éléments composant la rémunération des salariés et les charges sociale y afférant. Il existe une masse salariale, budgétaire, et une masse salariale comptable intégrant l'ensemble des éléments entrant dans le compte comptable 64.

Motivation : Besoin qui met en mouvement, qui fait agir. Désir qui tend à déterminer le comportement d'un salarié. Ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler.

Organigramme : Schéma représentant la structure d'une organisation, la division du travail et la hiérarchie entre les services, les niveaux auxquels se prennent les décisions, les domaines de compétence, etc. L'organigramme règle les relations entre le service comptable et les autres services : par qui l'information est saisie, stockée, traitement, synthétisée, communiquée, etc. L'informatique a sensiblement modifié cette répartition des tâches. Notion analogue : l'ordinogramme est le schéma d'un système informatique.

Paiement du salaire : Versement du salaire selon les modalités légales et contractuelles de périodicité, de lieu, de mode, de règlement, en respectant les obligations relatives au bulletin de paie et au livre de paie.

Prime : Complément de rémunération s'ajoutant au salaire de base. Le mot prime vient du latin praemium, c'est-à-dire prix ou récompense. La prime gratifie soit un travail et les modalités de sa réalisation (Primes de rendement, primes de qualité, primes d'assiduité, prime d'exactitude par exemple), soit les conditions de travail (prime de bruit, de nuit, de froid, de salissure, de hauteur, prime d'expatriation, etc.). Subvention versée à un employeur dans le cadre des politiques d'emploi.

Promotion : Passage d'une qualification à une qualification supérieure. Action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure. Ensemble de personne de personne effectuant le même parcours de formation pendant la même période.

Retenues à la source : Modalité de paiement de l'impôt, sous la forme d'un prélèvement que le débiteur (d'un salaire, d'un intérêt, etc.) opère sur le paiement qu'il verse au créancier et qu'il remet ensuite au Fisc. Ou bien c'est un acompte (avoir fiscal, crédit d'impôt) qui viendra en diminution de l'impôt final. La mensualisation est un diminutif de la retenue à la source.

Sécurité sociale : Est un Service public de l'Etat, qui assure l'ensemble des risques sociaux des travailleurs, salariés et des professions libérales, des travailleurs indépendants et des

travailleurs non salariés, des salariés agricoles, que ces personnes travaillent sur le territoire métropolitain de la France, ou comme salariés détachés à l'étranger. La Sécurité sociale fournit les prestations prévues par le Code de la Sécurité sociale. L'Etat en a confié la gestion à divers organismes de droit privé qui, de ce fait, sont chargés d'une mission de service public.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2007), *Contrôle de gestion, manuel et applications*, DCG 11, 1^{ère} édition, DUNOD, Paris, 693 pages.
2. ANGOT, Hugues ; FISCHER, Christian ; THEUNISSEN, Baudouin (2004), *Audit comptable audit informatique* 3^{ème} édition, Edition De Boeck et Larcier , Bruxelles, 299 pages.
3. BARRY Mamadou, (2009) *Audit et contrôle interne, Sénégalaise de l'imprimerie*, Dakar, 371 pages.
4. BERNARD, Frédéric & GAYRAUD, Rémi (2006), *Contrôle interne*, 1^{er} Edition, Maxima, Paris, 303 pages.
5. CANDAU Pierre (1985), *Audit social : méthode et technique pour un management efficace*, 1^{ere} édition, librairie Vuibert, Paris, 434 pages.
6. COOPERS & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 5^e tirage, édition d'organisation, Paris, 378 pages.
7. DAYAN Armand et al. (2004), *Manuel de gestion volume1*, 2^e Edition Ellipses/AUF, Edition marketing S.A..., Paris, 1087 pages.
8. DAYAN Armand et al. (2004), *Manuel de gestion volume2*, 2^e Edition Ellipses/AUF, Edition marketing S.A..., Paris, 975 pages.
9. De MARESCHAL, Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, Edition AFNOR, Paris, 45 pages.
10. DELSOL Xavier (1999), *Guide d'audit des associations : le diagnostic juridique, social, fiscal, comptable, financier et informatique* 3^e Edition, Edition Juris-Service, Paris, 319 pages.
11. ERSA André (2007), *Précis de comptabilité SYSCOCA tome 1*, édition Saint-Paul, Dakar, 236 pages.
12. GUERRERO, Sylvie (2008), *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, Paris, 211 pages
13. HAMZAUI, Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne Normes ISA 200, 315,330 et 500*, 2^{ème} Edition la Pearson Education, Paris, 243 pages.
14. HASSID, Olivier (2005), *La gestion des risques clients*, 2^{ème} Ed., Dunod, Paris, 150 pages.
15. IFACI (2007), *Le management des risques de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, pages

16. IFACI (PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & associés) (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 338 pages.
17. LANDWELL & Associés (2009), *Management des risques de l'entreprise (COSO II)*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
18. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit*, édition Dunod, 2^e édition, Paris, 279 pages.
19. MC NAMEE, David (1999), *Business risk assessment*, The institute of Internal Auditors, Altamore Spring, 107 pages.
20. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006) *contrôle interne des risques*, Edition d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 261 pages.
21. MARTINET, Alain-Charles et SILEM Ahmed (2005), *Lexique de gestion*, 7^e édition, DALLOS, Paris cedex 14, 551 pages.
22. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques, Stratégies humains, éthiques, informatiques, projets*, édition d'organisation, Paris, 222 pages
23. NDOYE, Doudou (2008), *Droit social du travail*, Editions Juridiques Africaines, Dakar, 458 pages.
24. NGUENA Jokung Octave (2008), *Management des risques*, Ellipses Edition Marketing, Paris, 188 pages.
25. PERETTI Jean-Marie (2008), *Dictionnaires des ressources humaines*, 5^e Edition, Edition Vuibert, Paris, 287 pages.
26. PERETTI Jean-Marie (2007), *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6^e Edition, Edition Vuibert, Paris, 224 pages.
27. POUILLAIN Isabelle et LESPY Frédéric (2002), *Gestion des risques*, Editions Lamarre, 152 pages.
28. PRICEWATERHOUSECOOPERS IFACI (2007), *Le management des risques de l'entreprise*, cadre de référence-Techniques d'application, 3^{ème} tirage, Editions d'Organisation, 338 pages.
29. RABATEL Daniel (1999), *Pratique de la paie*, 4^e Edition, Edition d'Organisation, Paris, 239 pages.
30. RENARD Jacques (2003), *Audit interne : ce qui fait débat*, édition, MAXIMA, Paris, 267 pages.
31. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit*, édition d'organisation, 6^e édition, Paris, 479 pages.

32. RENARD Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 479 pages.
33. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
34. SAMBE Oumar & DIALLO Ibra Mamadou (2003), *Le Praticien Comptable Système Comptable OHADA SYSCOHADA*, 3^e Edition, Edition Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
35. SCHICK Pierre ; LEMANT Olivier (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 217 pages.
36. VALIN Gerard & associés (2006), *Controlor & Auditor*, Editions Dunod, Paris, 457 pages.

Articles

37. BAPST Pierre Alexandre & BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *Revue Française d'audit*, (161) : 10-12.
38. BAPST Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise, *Revue française d'audit interne*, (162) : 31-32.
39. FAUTRAT Michel, (2002), De l'audit interne au management des risques, *Revue Française de l'audit interne*, (148) : 6-8.
40. JIMENEZ, Christian & associés (2008), Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit, *Revue-banque Editions*, Paris, 271
41. MAHIEDDINE, Yacine & FEGHALI, Rami (2004), Bâle II, Quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ? *Banque Magazine*, (659) : 52-54
42. MATTE, Paul-Henri (2003), Un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec II, *Revue française d'audit interne*, (167) : 39-40

Webographie

43. BASPT, Pierre-Alexandre (2003), Qu'est ce que le risk management ? www.acors.org/ARLES%2003%atiskmanquestce.htm 1, consulté le 04 mai 2011 ;

44. BELLUZ, Diana Del Bel (2002), gestion moderne des risques, http://www.camazine.com/index.cfm?ci_id=10738&la_id=2, consulté, le 04 mai 2011;
45. BESWICK Kesley et BLOODWORTH Jane (2003), The Housing corporation: <http://www.housingcorp.gov.uk/server/show/conWebDoc.2366>, consulté, le 04 mai 2011;
46. COSPEL(2007), <http://condor.accreteil.fr/cecoiagospel/telechargement/GOSPEL/PreparationDeLaPaie.pdf>, consulté le 05 septembre 2010 ;
47. DANAÉ (2007), la paie et l'administration du personnel, <http://www.danae-conseil.fr/paie&administration.pdf>, Consulté le 20 août 2010 ;
48. Maignan, Michel & al (2005), contrôle interne et gestion des risques opérationnels, http://www.audisoft-consultants.com/fichier_pdf/g66851.pdf consulté le 09 Septembre 2010.
49. Sonigo, Pierre, Fountugne, Muriel & Bapst, Pierre-Alexandre (2001), Rencontre l'AMRAE, cartographie des risques, www.amrae.fr/docs/mr/rencontres/Toulouse-2001A7bapst1.pdf.p.sonigo, M.Fontugne, Al. Bapst, Ernest& Young, consulté le 4 mai 2011.