



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion
Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONELS LIES AU
PROCESSUS DE LA PAIE : CAS DE
L'ASECNA AU SENEGAL**



Présenté par :

Issa NIMAGA

Dirigé par :

M. Alain SAWADOGO

Professeur Associé au CESAG

DEDICACES

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

A tous les membres des familles NIMAGA et WAGUÉ qui ont toujours été à mes côtés. Grâce à leur soutien multiforme, j'ai pu achever cette formation.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'aide incessante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, m'ont apporté tout leur soutien. Je les en remercie et je m'excuse de ne pas pouvoir toutes les citer.

J'exprime toute ma gratitude :

- ❖ au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) de la République de Guinée pour m'avoir donné les moyens financiers de mener à bien cette formation ;
- ❖ à la Direction Nationale du Budget qui n'a ménagé aucun effort pour appuyer ma demande auprès du Ministre de l'Economie et des Finances de Guinée.

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire Monsieur SAWADOGO Alain pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce rapport de mémoire.

Je tiens à remercier particulièrement Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) pour l'encadrement, mais aussi pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables. Je tiens à lui rendre un hommage mérité car le travail qu'il accomplit au profit des stagiaires est considérable.

J'exprime ma gratitude à :

- ❖ Monsieur Abdou Diouf, Représentant de l'ASECNA au Sénégal ;
- ❖ Monsieur Paul MISENGUE pour nous avoir aidés à trouver un lieu de stage.

Je remercie également :

- ❖ la 20^{ème} promotion du DESS audit et contrôle de gestion pour les échanges d'idées et les encouragements.
- ❖ A tous les travailleurs du service administratif et financier pour nous avoir reçus et facilité ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
AZF : Azote Fertilisants
BAT : Bureau Agent de Transmission
BCA : Bureau Circulation Aérienne
BIA : Bureau Information Aéronautique
BNI : Bureau NOTAM International
BPS : Bureau Personnel Solde
CEAO : Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGIS : Code Général des Impôts du Sénégal
DRH : Direction des Ressources Humaines
EAMAC : Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile
ERNAM : Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management
ERSI : Ecole Régionale de Sécurité et Incendie
IFACI : Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes
INTOSAI : International Organization of Supreme Audit Institutions
OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale
OMM : Organisation Mondiale de la Métrologie
ONECCA : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
SAF : Service Administratif et Financier
SENA : Service Exploitation de la Navigation Aérienne
SSI : Services de Sécurité Incendie
SSLI : Section Sauvetage et Lutte contre l'Incendie
UTA : Union des Transports Aériens

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: les différentes étapes du processus de la paie	12
Tableau 2 : identification des risques liés au processus de la paie et les dispositifs de maîtrise	23
Tableau 3: Récapitulatif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la paie.....	28
Tableau 4: Description des approches top-down et bottom-up.....	37
Tableau 5: synthèse des points de vue de certains auteurs	38
Tableau 6: Matrice des risques	44
Tableau 7: échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles	44
Tableau 8: Exemple de cotation de la gravité du risque	46
Tableau 9: Matrices des risques.....	47
Tableau 10: la répartition des agents de l'ASECNA au Sénégal.....	68
Tableau 12: Tableau récapitulatif des opérations de paie	74
Tableau 13: Résultat du test de conformité sur les procédures de la paie de l'ASECNA	77
Tableau 14: Résultat de test de permanence des procédures de la paie à L'ASECA	79
Tableau 15: Identification des risques liés au recouvrement et à la mise à jour des dossiers..	83
Tableau 16: Identification des risques liés à la détermination des salaires.....	84
Tableau 17: Identification des risques liés à la détermination et au suivi des temps de travail	84
Tableau 18: Identification des risques liés au calcul du salaire	85
Tableau 19: Identification des risques liés au règlement du salaire.....	85
Tableau 20: Identification des risques liés à la comptabilisation du salaire	85
Tableau 21: Identification des risques liés à l'archivage	86
Tableau 22: Identification des risques liés à la détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires.....	86
Tableau 23: Identification des risques liés à l'évolution de la masse salariale.....	87
Tableau 24: Identification des risques liés au suivi des retenues non obligatoires.....	87
Tableau 25: échelle de mesure de la probabilité d'occurrence	88
Tableau 26: échelle de mesure de l'impact du risque	89
Tableau 27: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au recrutement et à la mise à jour des dossiers.....	89

Tableau 28: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination des salaires.....	90
Tableau 29: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination et au suivi des temps de travail.....	90
Tableau 30: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au calcul du salaire ..	92
Tableau 31: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au règlement du salaire	92
Tableau 32: évaluation de la probabilité et de l'impact liés à la comptabilisation du salaire..	93
Tableau 33: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à l'archivage	93
Tableau 34: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires.....	93
Tableau 35: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à l'évolution de la masse salariale	94
Tableau 36: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au suivi des risques liés au suivi des retenues non obligatoires.....	94
Tableau 37: proposition de critères d'évaluation de l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.....	96
Tableau 38: évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de la qualité du contrôle interne à l'ASECNA Sénégal	97
Tableau 39: commentaire de la cartographie des risques élaborée	99
Tableau 40: proposition de plan d'actions pour 12 mois.....	99

Liste des figures

Figure 1: Le processus de la paie.....	17
Figure 2: modèle d'élaboration de la cartographie des risques.....	52
Figure 3 : Organigramme des structures statutaires.....	62
Figure 4: Organigramme de la Représentation de l'ASECNA à Dakar Sénégal.....	69
Figure 5: la matrice des risques liés au processus de la paie de l'ASECNA au Sénégal.....	98

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
Liste des tableaux	iv
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE	8
INTRODUCTION	9
Chapitre 1 : Présentation du processus de la paie du personnel et la notion de risque	10
1.1 Aperçu général du processus de la paie	10
1.1.1 Objectifs du processus de la paie	11
1.1.2 Etapes du processus de la paie	11
1.1.2.1 Mises à jour des dossiers individuels	13
1.1.2.2 Détermination du niveau de salaires	13
1.1.2.3 Détermination et suivi des temps de travail	14
1.1.2.4 Calcul de la paie	14
1.1.2.5 Approbation finale de la paie	14
1.1.2.6 Règlement des salaires	14
1.1.2.7 Comptabilisation des salaires	15
1.1.2.8 Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaires	15
1.1.2.9 Archivage des dossiers	16
1.2 Risques opérationnels liés au processus de la paie	18
1.2.1 La notion de risques	18
1.2.2 Définition du risque	18
1.2.3 Dimensions de risques	19
1.2.4 Typologie de risques	19
1.2.4.1 Le risque selon la nature	20
1.2.4.2 Le risque selon le niveau	21
1.2.4.3 Le risque selon la menace	22
1.3 Les risques opérationnels	22
1.3.1 Définition du risque opérationnel	22
1.3.2 Risques opérationnels spécifiques au processus de la paie	23
1.3.3 Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la paie du personnel	25

1.3.3.1	Les composantes du dispositif de maîtrise des risques liés du processus de la paie du personnel	25
1.3.4	Dispositif de contrôle interne relatif au processus de la paie du personnel	27
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques liés au processus de la paie du personnel		31
2.1	Définition et objectifs de la cartographie des risques.....	31
2.1.1	Définition de la cartographie des risques	32
2.1.2	Les objectifs de l'établissement d'une cartographie des risques.....	33
2.1.3	Les motivations d'établissement d'une cartographie des risques.....	34
2.1.4	Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques	34
2.1.5	Les facteurs internes de spécificité de la cartographie.....	35
2.2	Démarche d'élaboration	35
2.2.1	Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	36
2.2.1.1	Le bottom up	36
2.2.1.2	Le top-down	36
2.2.1.3	L'approche combinée.....	37
2.2.1.4	L'approche par le benchmarking.....	37
2.2.1.5	L'approche par l'autoévaluation	37
2.2.1.6	L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques	38
2.3.1	Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques	38
2.3.1.2	La phase de préparation du processus de la paie du personnel	41
2.3.1.3	La phase de planification du processus de la paie du personnel	41
b)	Hiérarchisation des risques selon la gravité et la fréquence.....	42
2.3.1.4	La phase d'actions.....	48
2.3.1.5	La phase de Reporting sur les risques résiduels.....	48
2.3.1.6	Les pratiques efficaces en matière de gestion de risques	48
2.3.1.7	Amélioration et mise à jour de la démarche.....	49
Chapitre 3 : Démarche méthodologique de l'étude.....		51
3.1	Modèle d'analyse	51
3.2	Outils de collecte et d'analyse des données	53
3.3	Narration	53
3.4	Interview (guide d'entretien).....	53
3.5	Analyse documentaire.....	54
3.6	Questionnaire de contrôle interne	54
3.7	Organigramme fonctionnel	54
3.8	Grille d'analyse des tâches.....	54
3.9	Tableau d'identification des risques.....	54

Conclusion de la première partie	56
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE.....	57
Chapitre 4 : Présentation de L'ASECNA.....	59
4.1 Historique de l'ASECNA.....	59
4.2 Mission de l'ASECNA.....	60
4.3 Structure organisationnelle de l'ASECNA	60
4.3.1 Structures statutaires de l'ASECNA	61
4.3.2 Les services extérieurs au siège	62
4.3.2.1 Délégations.....	62
4.3.2.2 Les représentations.....	63
4.3.2.2.1 Présentation de l'ASECNA au Sénégal	63
4.3.2.2.2 Service Exploitation de la Navigation Aérienne (SENA) :.....	64
4.3.2.2.3 Les Missions du Service Exploitation de la Navigation Aérienne.....	65
4.3.2.2.4 Le Service Exploitation de la Météorologie :.....	65
4.3.2.2.5 Les missions du Service Exploitation de la Météorologie	65
4.3.2.2.6 Le Service Infrastructure Radio Electrique (SIRE).....	67
4.3.2.2.7 Service infrastructures Génie civil.....	67
4.3.2.2.8 Le correspondant informatique	67
4.3.2.2.9 La structure du personnel	68
Chapitre 5 : Description du processus de la paie à l'ASECNA au Sénégal.....	71
5.1 Les demandes de prêt.....	71
5.2 Les retenues d'impôts et de cotisations sociales	72
5.3 Couverture médico-sociale.....	72
5.4 Acompte sur prêt.....	73
5.5 Préparation et calculs des indemnités de congé	73
5.6 Regroupement des informations et établissement des bulletins de paie.....	73
5.7 Edition des bulletins de la paie.....	73
5.8 Contrôle des états de paiement.....	73
5.9 Paiement à la caisse.....	73
5.10 Traitement des réclamations des salaires	74
5.11 L'enregistrement comptable des salaires	74
Chapitre 6 : Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la paie à l'ASECNA au Sénégal.	76
5.14 Test d'existence et de permanence.....	76
6.1 Les risques liés à la paie de l'ASECNA au Sénégal	82
6.2 Analyse du processus de la paie.....	82
6.3 Les risques liés à chaque activité ou tâches de la paie de l'ASECNA au Sénégal.....	83

6.4	Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de la paie.....	87
6.5	Evaluation de la probabilité de survenance des risques	88
6.6	Evaluation de l'impact des risques.....	88
6.7	Niveau de mesure du risque	95
6.8	Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de la paie.....	95
6.9	Evaluation de l'adéquation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de la paie de l'ASECNA au Sénégal.....	96
6.10	Plan d'actions.....	99
	Conclusion de la deuxième partie.....	101
	Conclusion générale.....	102
	ANNEXES.....	104
	Bibliographie.....	121



INTRODUCTION GENERALE

Selon Landwel & Associés (2005 :17), l'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Les dirigeants d'entreprises ont pour préoccupation constante de mieux maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité. L'un des principaux défis pour une Direction Générale réside dans la détermination d'un degré d'incertitude compatible avec la volonté d'optimisation de la valeur ajoutée. A cet égard, la direction devra élaborer une stratégie permettant de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance, de rendement et les risques associés. Plus particulièrement, en raison des activités de plus en plus complexes qui ont affecté le développement technologique, les entreprises sont amenées à faire face à de nombreux risques opérationnels. Elles tentent de disposer des systèmes d'organisations très flexibles afin de gérer efficacement les risques opérationnels. Dans ce cas, la mise en place d'un bon système de la paie et de motivation du personnel s'avère indispensable pour la fiabilité de certaines décisions cohérentes avec la stratégie définie.

En effet, la politique de la paie du personnel s'insère dans la politique d'ensemble de l'ASECNA et contribue aux objectifs généraux de consolidation et de renforcement des acquis, de préparation des mutations à venir et de satisfaction des exigences de l'environnement.

Elle veille à la consolidation de relations professionnelles essentiellement animées par un souci partagé de donner à l'ASECNA de plus grandes chances de garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

Aussi, le dialogue social est l'un des piliers de progrès de l'ASECNA. La sérénité du climat social contribue à l'optimisation de la gestion technique et financière de l'Agence, et crée les conditions idéales d'exploitation économique de l'ensemble des acteurs de la chaîne de transport aérien évoluant dans ses Etats membres. D'où les efforts constants réalisés par l'ASECNA pour garantir les meilleures conditions de vie matérielles et de travail à ses agents. Le dialogue social connaît un succès tel, que le Comité des Ministres a demandé le renouvellement du protocole d'accord unissant l'ASECNA à son personnel. Celui-ci est arrivé à échéance le 31 décembre 2004.

Un nouveau protocole d'accord relatif à un projet d'entreprise a été signé le 20 février 2006 entre le Directeur général et le personnel de l'Agence. Dans ce document qui couvre la période allant du 1^{er} janvier 2006 au 31 décembre 2010, les deux parties s'entendent pour

garantir une paix sociale, afin de permettre la continuité des services rendus. Ce qui permet à l'ASECNA de préparer avec succès la transition vers les nouvelles technologies, de promouvoir sa compétitivité, de consolider l'équilibre financier de l'Agence et, enfin, mais non le moindre, d'améliorer de façon constante les conditions matérielles et morales de ses travailleurs, dans la limite des équilibres financiers.

Par ailleurs, dans les 18 Etats membres, ils sont plus de cinq mille personnes aux compétences diverses et complémentaires à travailler pour la sécurité de millions de passagers et de centaines de milliers d'avions. Ce qui dénote la complexité que peut avoir cette institution face à la gestion de ses ressources humaines notamment la paie.

Dans ses choix stratégiques et ses relations avec les partenaires, elle cherche à concilier deux éléments qui la caractérisent de manière structurelle :

- ❖ une mission publique qui consiste à assurer la sécurité de la navigation aérienne des pays membres;
- ❖ une obligation de gestion privée.

La gestion des ressources humaines notamment la paie, est de nos jours l'une des tâches les plus importantes et plus complexes pour une institution multinationale comme la représentation de l'ASECNA Sénégal. En effet, la maîtrise des coûts salariaux devient déterminante tant sur le plan de positionnement stratégique qu'au niveau interne de l'organisation.

C'est dans cette logique qu'elle cherche à mettre en place des dispositifs de contrôle interne permettant de faire face aux risques majeurs, se situant aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de ses activités plus précisément le processus de la paie.

Ces risques sont dus à tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus de la paie dans les institutions multinationales et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la structure, malheureusement la Représentation de l'ASECNA ne dispose pas de cartographie des risques. Ainsi les principales causes sont :

- ❖ les rôles de paie ne sont pas bien compris ;
- ❖ les responsabilités ne sont pas clairement établies ;

- ❖ la négligence sur l'exécution de certaines tâches ;
- ❖ la motivation du personnel n'est pas suffisamment prise en compte,
- ❖ le non suivi des mouvements du personnel,
- ❖ le difficile contrôle des actions.

En raison du caractère récurrent des risques, les difficultés énoncées plus haut constituent les conséquences ci-dessous sur la pérennisation de l'ASECNA :

- ❖ l'insuffisance des systèmes de contrôle (service d'audit interne et service de contrôle de gestion dans les représentations) marqué par leur manque de vision et de réactivité face à la situation préoccupante de l'entreprise,
- ❖ l'insuffisance de système d'information dans la collecte, le traitement des données et l'aide à la prise de décisions stratégiques,
- ❖ l'absence d'une cartographie des risques opérationnels,
- ❖ l'absence de manuel de procédures et des fiches de poste.

Dans le souci de réduire le nombre important de risques à partir seront définies les mesures de contrôle pertinentes, les solutions suivantes pourront être envisagées :

- ❖ décomposer la fonction paie en tâches élémentaire ;
- ❖ déduire les méthodes et procédures actuelles,
- ❖ mettre en place un système d'information efficace ;
- ❖ déceler la perméabilité aux risques et les risques éventuels,
- ❖ déterminer une ou plusieurs solutions par risque,
- ❖ élaborer une cartographie des risques opérationnels.

La cartographie des risques permet, d'une part, d'éclairer le management sur les risques potentiels identifiés dans l'entreprise, et, d'autre part, de faire ressortir les moyens et mesures permettant de les maîtriser. La dernière solution envisagée parait meilleure pour permettre à l'ASECNA d'atteindre ses objectifs.

C'est ce qui permettra d'identifier les risques, de les évaluer et d'avoir une vision globale de leur probabilité de réalisation. L'élaboration de la cartographie des risques fournira à la structure des informations claires et pertinentes pour assurer la pérennisation et le bon suivi des risques afin de les réduire.

L'identification, l'analyse et l'évaluation des risques nous ramènent à l'élaboration de la cartographie des risques, c'est pour cela que ces points deviennent les principaux éléments de notre travail de recherche. Ainsi la question principale de notre thème de recherche sur l'ASECNA est la suivante : quel est le profil des risques liés au processus de la paie à l'ASECNA ?

En d'autres termes :

- ❖ quels sont les risques liés au processus de la paie à l'ASECNA du Sénégal ?
- ❖ quelle méthode adopter pour identifier le maximum de risques liés au processus de la paie à l'ASECNA du Sénégal ?
- ❖ quelles mesures appropriées adopter pour évaluer les risques ?
- ❖ quels sont les contrôles appropriés à mettre en place au regard des risques identifiés ?
- ❖ quel est le processus d'élaboration d'une cartographie des risques liés au processus de la paie à l'ASECNA du Sénégal ?

C'est à toutes ces questions que nous tenterons de trouver des solutions à travers notre thème :

« Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la paie à l'ASECNA Sénégal »

L'objectif principal visé dans ce travail de recherche est de procéder à une analyse des procédures de la paie au niveau de l'ASECNA, afin de permettre l'identification et l'appréciation des risques liés à leur gestion.

C'est cela qui nous aidera à l'élaboration de la cartographie des risques contribuant à la maîtrise des risques liés au processus de la paie. De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- ❖ décrire et comprendre les procédures de la paie à l'ASECNA du Sénégal ;
- ❖ analyser et évaluer le dispositif du contrôle interne ;
- ❖ définir le contenu d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la paie et aussi recenser les méthodes d'élaboration de cartographie ;
- ❖ décrire le processus d'élaboration de cartographie ;
- ❖ élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la paie à l'ASECNA du Sénégal ?

Compte tenu du caractère spécifique de la paie dans les entreprises, notre étude sera focalisée sur :

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

Intérêts du mémoire

L'intérêt de ce mémoire se percevra à trois niveaux :

Pour l'ASECNA

Cette étude permettra à l'ASECNA d'avoir une vue d'ensemble sur les risques opérationnels liés au processus de la paie. Elle lui permettra de prendre les dispositions nécessaires pour une meilleure maîtrise de ces risques.

Pour nous même

Ce travail sera pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation, de comprendre au mieux les processus de la paie, et de nous familiariser aux méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques.

Pour le lecteur

Ce mémoire sera une aide à la connaissance des méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels, surtout ceux liés au processus de la paie dans les organisations.

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

La première partie composée de trois chapitres présentera les aspects théoriques que nous consacrons, à la définition de certains concepts fondamentaux, à la compréhension du processus de la paie et de la notion de risque à travers trois chapitres : le premier concerne le processus de la paie et la notion des risques qui lui sont liés, dans le second chapitre nous nous intéressons à l'élaboration de la cartographie des risques liés à la paie. Le modèle d'analyse à partir duquel sera élaborée la cartographie des risques liés à la paie à l'ASECNA, fera l'objet du troisième chapitre.

La seconde partie sera consacrée aux aspects pratiques. Elle est composée de trois chapitres relatifs respectivement à la présentation de l'ASECNA ; à la description du processus de la paie (cela permettra une meilleure évaluation des risques) et à l'élaboration de la cartographie des risques liés audit processus.



PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

La paie et l'administration du personnel ont évolué avec les différents types de management de l'entreprise. La réputation de la paie de fonction non noble et même ingrate s'est progressivement effacée au profit des considérations sociales et stratégiques. En effet, les formes et objectifs du système de paie ont connu des mutations significatives au cours de ces derniers siècles. Des notions telles que le virement, billétagé, avance sont devenues bien plus courantes et se sont développées dans le langage des ressources humaines, au gré de l'évolution de la société elle-même. C'est pourquoi dans certaines entreprises, la paie du personnel fait l'objet d'une politique. Celle-ci est l'un des processus les plus importants des activités d'une entreprise. Elle doit sécuriser, motiver, associer et fidéliser le personnel à l'entreprise. Elle doit être conçue de sorte à satisfaire au mieux les objectifs de développement et de création de valeur ajoutée dans un cadre institutionnel et de dialogue social.

Le processus de paie du personnel, comme les autres processus de l'entreprise, peut subir des risques qui peuvent avoir un impact important et remettre en cause la survie même de l'entreprise. Comment gérer ces risques liés à la paie du personnel ? Comment parvenir à minimiser et en atténuer l'impact ? Quel outil peut-on mettre en place pour identifier et évaluer ces risques ?

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

Pour maîtriser les risques il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de ses activités et procédures afin de pouvoir les identifier, les analyser et évaluer l'efficacité du dispositif de maîtrise mis en place.

La partie théorique sera consacrée à la revue de la littérature à travers laquelle nous aurons à décrire le processus de la paie dans les entreprises et par conséquent la gestion des risques liés au processus de la paie. Par la suite, nous allons décrire les spécificités d'élaboration de la cartographie des risques conforme aux institutions multinationales ainsi que la méthodologie de la recherche ayant permis de collecter les informations nécessaires à cette conception

Chapitre 1 : Présentation du processus de la paie du personnel et la notion de risque

La complexité des entreprises amène les responsables à décentraliser leurs pouvoirs de décision. Pour ce faire, ils font recours à la délégation d'autorité et des tâches. Cette pratique n'est pas cependant sans conséquence. C'est pourquoi dans le souci de se prémunir d'éventuels dérapages et de s'assurer qu'en dépit de la délégation, leurs responsabilités sont assurées pleinement et correctement. Les gestionnaires doivent disposer de moyens leur permettant d'influencer et de contrôler les activités de leurs subalternes, d'où la nécessité d'élaborer et de mettre en place des systèmes adéquats de contrôle interne.

Le contrôle interne apparaît dès lors comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité quelle qu'elle soit.

1.1 Aperçu général du processus de la paie

Selon Pinard-Fabro (2008 : 283) le cycle paie personnel se caractérise par un étroit enchaînement 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 :

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

A ces dispositions peuvent s'ajouter également celles tirant leur origine des conventions collectives, des règlements d'établissement et de la réglementation publique (notamment, les dispositions régissant les niveaux de paie des dirigeants et cadres des entreprises du secteur public).

Les opérations étudiées au niveau de ce module vont se rapporter :

- ❖ au plan opérationnel : aux modalités de prévision des besoins en effectifs, d'embauche et de tenue du fichier du personnel, de gestion du personnel,
- ❖ au plan comptable : aux modalités de préparation de la paie, de règlement et de comptabilisation des salaires et des charges sociales.

1.1.1. Objectifs du processus de la paie

Nous rappellerons que le contrôle interne comprend selon Barry (2009 :213):

- ❖ des éléments de base relatifs à l'organisation, au personnel et à la documentation de l'entreprise ;
- ❖ des contrôles de base sur les opérations ;
- ❖ des contrôles sur les exécutants (contrôles hiérarchiques, autocontrôles et audit interne)

Nous décrivons les objectifs d'un bon contrôle interne et les principaux éléments qui permettent de les atteindre en matière de la paie.

Selon Noiro & al (2009 :64), le contrôle interne sur les opérations relatives au processus de la paie doit notamment donner l'assurance que :

- ❖ les employés sont régulièrement embauchés et font toujours partie du personnel ;
- ❖ le personnel est payé conformément aux décisions de la direction ;
- ❖ l'entreprise s'acquitte normalement des charges sociales ;
- ❖ l'entreprise s'acquitte normalement des impôts sur les salaires.

1.1.2 Etapes du processus de la paie

Le processus de la paie comme tous les autres processus de l'entreprise sont compose de plusieurs étapes. Plusieurs auteurs ont proposé différentes étapes illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: les différentes étapes du processus de la paie

Etapes	Auteurs	Barry (2009 :213-253)	Renard (2008 :244)	Candau (1985 :191)	Schick et Lemant (2007 :162-169)
1. Mises à jour des dossiers individuels		x	x	x	X
2. Détermination du niveau de salaires		x	x	x	X
3. Détermination et suivi du temps de travail		x	x	x	X
4. Calcul de la paie		x		x	X
5. Approbation finale de la paie		x			X
6. Règlement des salaires		x	x		X
7. Comptabilisation des salaires		x	x	x	X
8. Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaires		x		x	X
9. Archivage des dossiers					X
10. Contrôle de l'évolution de la masse salariale		x			X
11. Suivi des retenues non obligatoires		x	x		X

Source : Nous-même à partir des auteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus

Tous ces découpages du processus de la paie en différentes étapes n'ont pas fait cas de l'archivage. Elle est souvent négligée mais comporte cependant des risques. Sur la base du tableau ci-dessus, nous retenons donc les étapes suivantes :

- ❖ mise à jour des dossiers individuels ;
- ❖ détermination du niveau des salaires ;
- ❖ détermination et suivi des temps de travail ;
- ❖ calcul de la paie ;
- ❖ approbation finale de la paie ;
- ❖ règlement des salaires ;
- ❖ comptabilisation des salaires ;

- ❖ Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaires ;
- ❖ Archivage des dossiers ;
- ❖ Contrôle de l'évolution de la masse salariale ;
- ❖ Suivi des retenues non obligatoires.

1.1.2.1 Mises à jour des dossiers individuels

Le personnel de l'entreprise est en perpétuel mouvement. En effet, des événements comme les recrutements, les reclassements, les avancements, les démissions, les départs à la retraite, les congés et les décès ont un impact important sur les effectifs et sur les prévisions de paie. Il s'agit de revoir tous les dossiers du personnel afin de tenir compte de ces événements (prévision d'embauche, lettre d'engagement, fiche de poste, notes de service relatives au reclassement et aux congés du personnel, lettre de licenciement, lettre de démission...) dans le calcul des salaires. Cette étape permet selon Barry (2009 :213) ; Schick & al (2007 :168) et Renard (2008 :180) de distinguer ou de tenir compte du personnel qui ne le devrait plus (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.

1.1.2.2 Détermination du niveau de salaires

A ce stade, l'employé chargé de la paie établit selon Renard (2008 :181), un état de regroupement des salaires bruts par catégorie professionnelle. Le niveau des salaires est fait à partir de la grille de salaire de l'entreprise, des contrats signés avec les employés, des conventions et accords collectifs. C'est pourquoi selon Schick & al (2007 :163), le chargé de la paie vérifie que le niveau des salaires est conforme à ces éléments (échelle de paie de l'entreprise, contrats de travail, conventions et accords collectifs). La détermination du niveau de salaire a pour objectif de permettre à l'entreprise de connaître le niveau de la masse salariale mensuelle et de maîtriser les salaires individuels de chaque employé. Cela permet à l'entreprise de ne pas être en rupture de trésorerie au moment des décaissements et de ne pas s'écarter de ses prévisions budgétaires.

1.1.2.3 Détermination et suivi des temps de travail

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

1.1.2.4 Calcul de la paie

Il s'agit de calculer le salaire net de chaque employé. Ce calcul doit selon Barry (2009 :213), tenir compte des heures supplémentaires effectuées, des avances et des accordés à déduire éventuellement, des retenues pour impôt et charges sociales. C'est pourquoi un listing des rubriques de paie et une procédure de suivi des avantages en nature doivent selon Schick & al (2007 :163) exister. Des logiciels de paiement des salaires peuvent faciliter le calcul de la paie sinon le service comptable peut le faire à partir d'une feuille Excel. Des bulletins individuels de salaires sont par la suite établis s'ils ne sont pas générés automatiquement par le logiciel utilisé.

1.1.2.5 Approbation finale de la paie

Selon Barry (2009 :243), le contrôle exercé par la direction (ou le service) du personnel doit permettre d'expliquer les variations (d'une année à une autre, d'un mois à l'autre) de la masse salariale et constituer, de ce fait, un précieux justificatif des montants de salaires dégagés périodiquement par les services comptables.

1.1.2.6 Règlement des salaires

Cette étape regroupe selon Barry (2009 :213), les opérations de paie proprement dites. Le règlement des salaires peut être par billétagé (pour les salaires à régler en espèces), la remise de chèques ou par la confection des ordres de virement. Les ordres de virement sont actuellement le mode de règlement des salaires le plus utilisé. Il s'agit en effet d'établir les ordres de virement des salaires à partir des états de salaires obtenus lors de calcul de la paie et de les faire approuvés par la DRH. Les montants figurant sur les ordres de virement doivent être égaux à ceux des états de salaires des employés. Les ordres de virement et les états de salaires des employés sont domiciliés. Les ordres de virement et les états de salaires doivent selon Schick & al (2007 :167), être établis dans un délai satisfaisant pour éviter un règlement tardif des salaires.

1.1.2.7 Comptabilisation des salaires

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

L'enregistrement comptable de la paie suit selon VIVENS (2007 :5), les étapes suivantes :

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

1.1.2.8 Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaires

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

A. Retenues pour charges sociales

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

- ❖ de l'ensemble des salaires y compris les avantages en nature et indemnités diverses versées par l'employeur, à l'exception des indemnités ayant un caractère de remboursement de frais. Le salaire pris en considération ne peut être inférieur au salaire minimum interprofessionnel garanti applicable aux travailleurs salariés. Les éléments constitutifs de l'assiette de cotisations tournent autour du salaire brut (traitement de base + les primes et indemnités) et des avantages en nature : logement, véhicule de fonction, etc.
- ❖ d'une part l'employeur et d'autre part employé. Chaque salarié et son employeur sont donc tenus de payer ces cotisations.
- ❖ A ce titre indicatif les cotisations pour charges sociales comprennent :
 1. cotisation d'assurance maladie ;

2. cotisation d'assurance vieillesse qui sert à financer les retraites ainsi que le droit de reversions, versé en cas de décès du conjoints;
3. cotisation d'assurance accident du travail ;
4. les allocations familiales à la charge de l'employeur.

B. Retenues pour impôts

Elles sont applicables à l'ensemble des traitements et salaires perçus par les travailleurs et se caractérisent par la retenue à la source. Elles sont à la charge du salarié mais sont effectuées et reversées par l'employeur à l'Etat. Les retenues pour impôt sont perçues sur le salaire brut fiscal. Les éléments constitutifs du salaire brut fiscal sont selon CGIS (2007 :40), le salaire de base, le sursalaire, les indemnités (plafonds) et primes diverses et les avantages en nature. Ces derniers sont en général évalués selon un barème forfaitaire.

C. La déclaration et le paiement des retenues pour impôt

A titre indicatif, au Sénégal, les retenues pour impôt sont reversées par chaque employeur au plus tard le 15 du mois suivant celui de la paie. Les versements sont effectués à l'appui d'un bordereau spécial délivré par l'administration fiscale. De plus à la fin de chaque année, tous les employeurs sont tenus de faire une régularisation annuelle des retenues effectuées durant l'année écoulée. Cette régularisation est faite selon le CGIS (2007 :40), au moyen d'un formulaire spécial à déposer avant le premier Février de chaque année.

1.1.2.9 Archivage des dossiers

Il est important pour une entreprise de conserver les données retraçant toutes les activités qu'elle a effectuées. Cette étape d'archivage est également souvent négligée par les entreprises. Il s'agit du classement de tous les documents relatifs au règlement de salaire de sorte à permettre une reconstitution a posteriori du processus. Une copie du bulletin de salaire doit être conservée dans les dossiers individuels du personnel. Selon Schick & al (2004 :167), les informations relatives à la paie du personnel sont confidentielles et doivent être conservées en lieu sûr.

1.1.2.10 Contrôle de l'évolution de la masse salariale

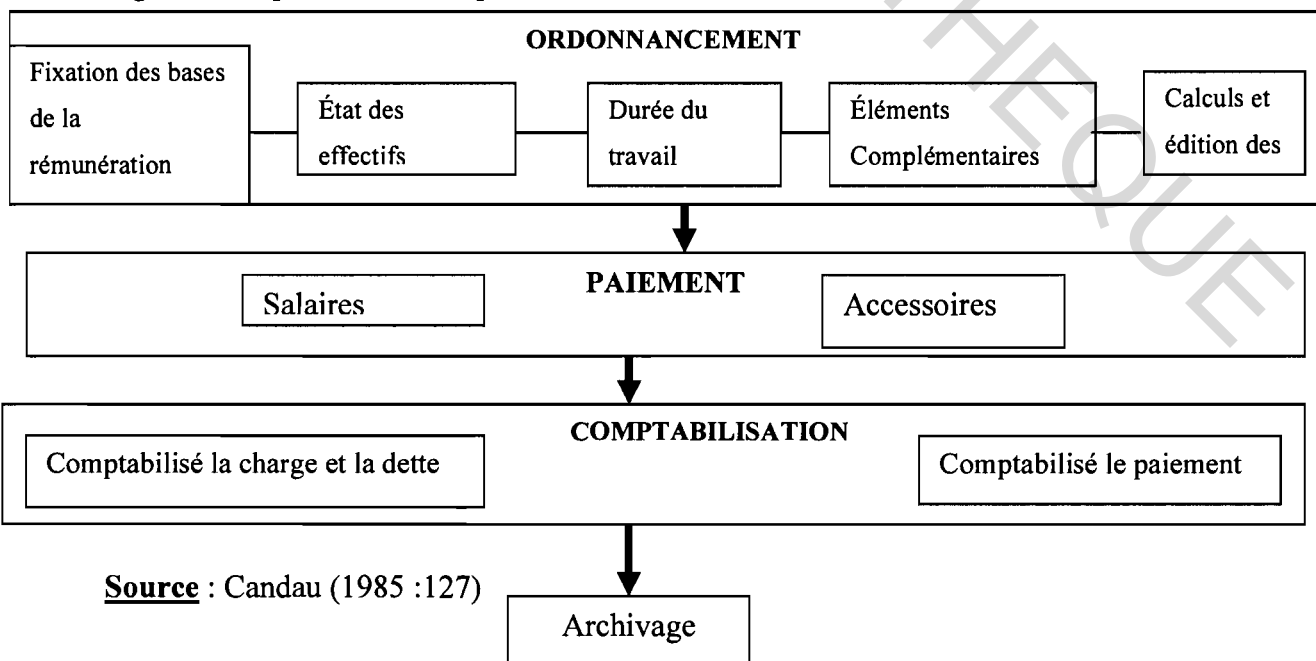
Il s'agit de suivre au mois le mois le niveau de masse salariale afin d'expliquer toute variation significative. Selon Alazard (2007 :524), l'évolution de la masse salariale doit tenir compte de différents phénomènes tels que les augmentations de salaires dites générales (qui s'appliquent à tous les salariés), les augmentations de salaire dite individuelles (mérite ou promotion). Le suivi de cette évolution permet selon Barry (2009 :214) de détecter et éventuellement d'expliquer les causes des variations de la masse salariale. Il est très important dans les entreprises à fort effectif d'employés non permanents. Il aide à détecter toute augmentation non justifiée et à prévenir les détournements par les comptes de salaires,

1.1.2.11 Suivi des retenues non obligatoires

Les retenues non obligatoire comprennent selon Candau (1985 :191), généralement les prêts, les avances sur salaires. Elles ne font pas normalement partie du processus de la paie. Elles peuvent avoir un impact important sur le processus. A cet effet, il convient selon Barry (2009 :213) de mettre en place et de tenir à jour les comptes individuels des agents retraçant ces retenues notamment les prêts et avances accordés aux personnels.

Une illustration de différentes étapes du processus de la paie est faite par la figure ci-dessous :

Figure 1: Le processus de la paie



1.2 Risques opérationnels liés au processus de la paie

Dans cette section nous allons parler de la notion de risque de façon générale, les différents risques y compris ceux qualifiés opérationnels liés au processus de paie

1.2.1 La notion de risques

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. Même les risques dits naturels peuvent avoir pour germe l'action de l'homme sur son écosystème. Dans cette perspective, les spécialistes recourent à la notion « d'incertain endogène » pour exprimer l'idée que l'activité humaine influence les écosystèmes planétaires, même si l'ampleur des effets sur le climat est encore mal connue.

Par conséquent, l'être humain est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux se prémunir contre ses propres actions.

1.2.2 Définition du risque

Dans son lexique les mots de l'audit, l'IFACI définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » Renard (2008 : 139).

Selon Vicenti (1999 :144) « le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Pour Schick (2007 :57) « le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain ».

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- ❖ la probabilité qu'un risque ou plusieurs événements se produisent.
- ❖ la gravité, ou conséquences de l'impact.

La notion du risque comporte trois dimensions : le péril ou le danger (la source de risque) identifiée, diffus ou non identifier (alea), ce que touchent les périls (les objectifs ou les

processus de l'organisation au travers de ses effectifs, ses actifs matériels ses partenaires, et la mesure de vulnérabilité dépend de la probabilité de survenance et de la mesure d'impact.

1.2.3 Dimensions de risques

Selon HAMZAOUÏ (2008 :38) le risque possède trois dimensions : la première est son occurrence, la probabilité que sa réalisation entraîne des conséquences capables d'affecter matériellement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. L'impact de sa réalisation est sa deuxième dimension. La troisième, inclut le moment où il peut se réaliser et la durée de ses effets.

1.2.4 Typologie de risques

Selon Maders & al (2006 : 11), les risques les plus courants qui peuvent affecter les différents processus de l'entreprise sont :

- ❖ le risque client/produit encore appelé risque concurrentiel : c'est le risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service de l'entreprise aux besoins ou aux attentes de sa clientèle à un instant donné ;
- ❖ le risque de marché ou risque sectoriel qui correspond au risque lié à la stratégie de positionnement de l'entreprise sur un marché ;
- ❖ le risque d'image commerciale : c'est le risque que les clients existants ou potentiels aient une perception négative de l'action commerciale de l'entreprise ;
- ❖ le risque de malversation ou risque de collusion, de détournement ou de vol : c'est le risque lié à une opération irrégulière opérée au profit d'un employé de l'entreprise qu'il soit seul ou qu'il ait des complices ;
- ❖ le risque de traitement des opérations ou risque de procédure de traitement/comptabilisation : c'est le risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. Ce risque peut être apprécié à travers les critères suivants :
 1. l'exhaustivité : aucune opération ne doit être oubliée,
 2. la périodicité : les opérations doivent être prise en compte dans la bonne période,
 3. la réalité : elles doivent correspondre à des événements réels,
 4. l'unicité : elles ne doivent pas être enregistrées plusieurs fois,
 5. l'évaluation : elles doivent être prises en compte pour le bon montant,
 6. l'imputation : elles doivent être comptabilisées dans les comptes correspondants,
 7. la propriété : elles doivent concerner l'entreprise ;

8. le risque réglementaire ou risque juridique lié à la non-application des dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
9. le risque stratégique ou risque de politique générale ou encore appelé risque de management lié à l'absence de stratégie ou à l'application d'une stratégie déficiente par l'entreprise ;
10. le risque d'insuffisance fonctionnelle ou risque fonctionnel correspond à l'absence, à insuffisance ou à la mauvaise organisation d'une ou de plusieurs fonction de l'entreprise telles que comptabilité, les achats, les RH... ;
11. le risque humain ou social lié à la défaillance du personnel ou du système de gestion des RH ;
12. le risque de communication lié à la communication à l'externe des résultats et de la stratégie de l'entreprise.

Nous allons classer les risques selon la nature, le niveau et la menace.

1.2.4.1 Le risque selon la nature

Selon Potovin (2006 :6), une approche d'autoévaluation de l'entité permet de découvrir les risques auxquels elle s'expose. On peut distinguer à titre de référentiel les risques suivants :

1. inhérent ou propre à l'entité ;
2. opérationnel ;
3. lié au contrôle ;
4. de non détection ;
5. disque résiduel ;
6. risque prépondérant.

- ❖ **Inhérent ou propre à l'entité** : Selon HAMZAOUI (2008 :172) ; le risque inhérent est la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significatif isolement ou cumulé avec d'autres anomalies, à supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant. Il est généralement défini comme ne pouvant être évité par des contrôles, des préventions ou des agissements raisonnables.
- ❖ **Opérationnel** : selon Hassid (2008 :143) c'est l'ensemble des risques ayant un trait à chaque étape de la production.
- ❖ **Risques liés au contrôle** : selon HAMZAOUI (2008 :173) Le risque lié au contrôle est le risque qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolement ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêchée, ni détectée, ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité. Ce risque dépend de l'entité

avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs d'entités relatifs à l'établissement de ses états financiers. Il subsiste toujours un risque lié au contrôle, en raison des limitations inhérentes au contrôle interne.

- ❖ **Risque de non détection** : selon HAMZAOUÏ (2008 :170) Le risque de non détection est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne permettent pas de détecter une erreur qui pourrait être significative. Les contrôles substantifs doivent être suffisamment étendus pour réduire le risque de non détection, et donc le risque d'audit, à un niveau acceptable. Même si l'auditeur examine de façon exhaustive les soldes de comptes ou une catégorie d'opérations, il y a toujours un risque de non détection car la plupart des éléments probants conduisent davantage à des déductions qu'à des conclusions. Le risque de non détection est inversement proportionnel au cumul du risque inhérent et du risque lié au contrôle. Par exemple, lorsque le risque inhérent et celui lié au contrôle sont élevés, l'auditeur ne doit accepter qu'un faible niveau de risque de non détection, afin de réduire le risque d'audit à un niveau acceptable. Pour établir un faible niveau de risque de non détection, l'auditeur devra réaliser plus de contrôles substantifs. Inversement, quand le risque inhérent et le risque lié au contrôle sont faibles, l'auditeur peut accepter un niveau de risque de non détection plus élevé tout en réduisant le risque d'audit à un niveau acceptable. Ainsi, le nombre de contrôles substantifs à mettre en œuvre sera plus réduit.
- ❖ **Risque résiduel** : selon Vernimmen (2009 :438), Risque qui subsiste après la réponse au risque ou après l'application de mesures d'atténuation du risque.
- ❖ **Risque de projet** : selon Vernimmen (2009 :438), c'est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécification, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme étant difficilement acceptables, voir inacceptables.

1.2.4.2 Le risque selon le niveau

En considérant le niveau, nous regroupons les risques selon Le Ray (2006 :275), en trois catégories:

- ❖ **Risques potentiels** : c'est le risque qui est susceptible de se reproduire si aucune mesure n'est prise. Il concerne toutes les entreprises. Son identification se fait à travers un guide professionnel ou à partir de l'expérience de l'auditeur.

- ❖ **Risques possibles** : c'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée des moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger.
- ❖ **Risques naturels** : c'est un risque déjà matérialisé dans l'entreprise. Son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise.

1.2.4.3 Le risque selon la menace

Trois (3) risques peuvent être distingués selon l'IFACI (2004 :10), à savoir le risque source qui constitue le danger que la mission d'audit ait vocation de détecter, le risque concourant qui constitue la cause du risque, et le risque incident qui constitue la conséquence de la réalisation de la menace source.

1.3 Les risques opérationnels

Nous allons définir le risque opérationnel et citer ceux qui sont liés au processus de paie.

1.3.1 Définition du risque opérationnel

Selon Jiménez & al (2008 :23), le risque opérationnel est défini comme : « le risque de pertes résultant d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de gravité élevée ».

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

Vanini (1999:15) définit le risque opérationnel comme le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le Risque opérationnel correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu. La gestion du risque opérationnel doit être basée sur trois facteurs : le gain, les coûts et le risque de production des services.

1.3.2 Risques opérationnels spécifiques au processus de la paie

Les politiques et procédures opérationnelles régissent tous les aspects de la paie. Elles garantissent la cohérence et la transparence de leur gestion.

La définition de Bâle II (in Jiménez & al 2008 :23), dénombre quatre (04) composantes de risques opérationnels:

D'abord, les risques liés au système d'informations, telle que la défaillance matérielle, l'obsolescence des technologies (le matériel, les langages de programmation, le système de gestion de la base de données). Ensuite, les risques liés aux processus, tels que les saisies erronées, le non respect des procédures. Aussi, les risques liés aux personnes, comme l'absentéisme, la fraude, la corruption, les réclamations sociales, le personnel fictif, etc. Mais aussi la capacité de l'entreprise à assurer la relève aux postes stratégiques. Enfin, les risques liés aux événements extérieurs, tels que le terrorisme, la catastrophe naturelle, l'environnement réglementaire, les grèves.

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

Nous allons maintenant identifier les risques possibles pouvant surgir à chaque étape ou tâche élémentaire du processus de rémunération du personnel. Cette liste est non exhaustive.

Tableau 2 : identification des risques liés au processus de la paie et les dispositifs de maîtrise

Activités	Risques encourus
Mise à jour des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> • absence de suivi des mouvements des effectifs (les recrutements, les reclassements, les avancements, les démissions, les départs en retraites, les formations et stages, congés...); • fraude par établissement de la paie des employés fictifs ; • erreurs sur le montant ou sur la personne dues à la non prise en compte des éléments comme le reclassement, l'avancement.
Détermination du niveau des salaires,	<ul style="list-style-type: none"> • distorsion salariale non-conforme à l'échelle des salaires de l'entreprise aux dispositions légales, réglementaires et contractuelles ;

	<ul style="list-style-type: none"> • infraction aux conventions collectives ; • mécontentement du personnel ; • malversation ; • falsification des éléments relatifs à la paie.
Détermination et suivi du temps de travail règlement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> • absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires ; • mauvais pointage ou pointage erroné ; • gonflage des heures supplémentaires.
Calcul de la paie,	<ul style="list-style-type: none"> • non conformité dans la présentation et des différentes rubriques du bulletin aux dispositions de l'entreprise, aux conventions collectives et au contrat de travail ; • inexactitude des opérations de calcul • introduction des éléments non autorisés sur les bulletins
Approbation finale de la paie	<ul style="list-style-type: none"> • cumul de fonction incompatible ; • fraudes dues à l'introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés.
Règlement des salaires,	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence de procédure particulière pour s'assurer du recouvrement rapide de salaires non réclamés ; • risques de détournement du règlement.
Comptabilisation des salaires,	<ul style="list-style-type: none"> • comptabilité générale erronée. • comptabilisation multiple et mauvaise imputation ; • comptabilisation à une période non idoine ; • risque de non-respect de la règle de séparation des exercices.
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire,	<ul style="list-style-type: none"> • erreur dans le calcul des charges sociales (base et taux) et dans l'imputation comptable ; • non respect des principes comptables, d'image fidèle et l'indépendance des exercices
Archivage,	<ul style="list-style-type: none"> • manque, voire perte d'information ou de documents ; • absence de preuve des règlements de salaires effectués au personnel en cas de contestation ; • redressement fiscal sur les provisions en cas de non conservation des documents justificatives dans les délais légaux.
Contrôle de l'évolution de la masse salariale,	<ul style="list-style-type: none"> • détournement de fonds et comptabilisation en vue de les dissimuler dans les charges de personnel ; • dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie
Suivi des retenues non obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> • risque d'engagement de dépense non autorisées ; • risque de double remboursement ; • risque de réintégration fiscale pour les salaires

Source : Tableau établi à partir de BARRY (2009 :250-253) et Schick & al (2004 :162-169)

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

Selon l'IFACI (2005 : 10), le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques. Pour Bernard (2008 : 29), la gestion des risques doit même s'appuyer sur le contrôle interne. Le contrôle interne est en effet un ensemble de principes de management visant à protéger une entreprise contre les risques qui la menace (Fautrat ; 2006 : 7). Quelles sont ses composantes du CI ? Quels sont les dispositifs de CI utilisés pour maîtriser les risques liés au processus de la paie ? Nous allons répondre à ces questions dans cette partie de notre étude.

1.3.3.1 Les composantes du dispositif de maîtrise des risques liés du processus de la paie du personnel

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de maîtrise des risques. En effet, comme inscrit dans le cadre de référence issu du groupe AMF/IFACI (in Pequignot, 2007 : 8), il s'agit d'activités de contrôle conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il en est de même pour le processus de paie du personnel. Ce dispositif un préalable à tout système de maîtrise des risques et sont regroupés selon Renard (2006 :154) en six (6) rubriques à savoir :

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

1.3.3.2 Les objectifs

Pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise, des objectifs spécifiques doivent être définis pour chaque service, pour chaque processus et même pour chaque employé (entraîner et Lybrand ; 2000 : 57). Les objectifs doivent être mesurables et se situer dans le temps.

Les objectifs assignés au dispositif de maîtrise des risques liés au processus de paie sont de s'assurer :

- ❖ qu'un contrôle strict des temps de travail est effectué et que toutes les absences non justifiées sont systématiquement identifiées ;
- ❖ de la tenue et de la mise à jour du fichier et des dossiers individuels du personnel ;
- ❖ de l'exactitude des calculs ;
- ❖ que les niveaux de paie ont été approuvés ;
- ❖ du suivi correct de l'évolution de la masse salariale et de l'explication de toute variation ;
- ❖ que les prêts et avances sur salaires sont accordés après approbation de la direction et font l'objet de retenues régulières (Barry, 2009 : 162) ; (Peretti, 2005 : 373).

1.3.3.3 Les moyens mis en œuvre pour le processus de la paie

Ils permettent d'atteindre les objectifs fixés au processus de paie du personnel. Ils comprennent :

- ❖ les moyens humains : la compétence et l'intégrité du personnel sont indispensables (Renard, 2006 : 155). Les personnes chargées de la paie du personnel doivent avoir une connaissance des lois et règlements en vigueur notamment le droit du travail ; les conventions collectives, les contrats de travail ;
- ❖ les moyens techniques (mise sous clé des chèques, protection des logiciels et des fichiers liés à la paie du personnel...etc.) qui visent à assurer la protection du patrimoine ;
- ❖ les moyens financiers sur lequel repose tout le dispositif.

1.3.3.4 Le système d'informations et de pilotage

Présent dans toutes les activités de l'entreprise, les systèmes d'information et de pilotage doivent constituer un ensemble intégré. Les systèmes d'information et de pilotage doivent permettre d'identifier, collecter, et communiquer sous un format et dans des délais permettant les informations relatives aux mouvements du personnel (licenciement, départ à la retraite, congés, absences), aux avances et prêts accordés, aux augmentations de salaires aux collaborateurs en vue d'exercer leurs responsabilités (IFACI; 2005 : 8). Les formes les plus utilisées sont selon (Renard ; 2006 : 157) les tableaux de bords.

1.3.3.5 L'organisation du processus de la paie

Pour que le dispositif soit efficace, il est nécessaire que l'organisation de processus de paie du personnel possède certaines caractéristiques. En effet selon Renard (2006 : 160-162), une organisation doit être adaptée et adaptable, objective et posséder une bonne séparation des tâches. Le processus de paie du personnel doit être bien organisé et posséder une bonne séparation des tâches. Certaines tâches doivent être confiées à la DRH et d'autres au service de comptabilité. Les attributions des employés chargés de la paie du personnel doivent être clairement définies.

1.3.3.6 Les méthodes et procédures de la paie du personnel

Les méthodes de travail et les procédures de paie du personnel doivent être clairement définies et formalisées. Les documents y relatifs (feuilles de suivi du temps, contrat de travail, bulletin de salaire, manuel de procédures...) doivent être simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et surtout portés à la connaissance de tous les employés. Les procédures spécifiques au processus de paies sont présentées au point 1.3.4 ci-dessous.

1.3.3.7 La supervision

Elle est indispensable pour la bonne application de tout dispositif. En effet comme le disent les anglo-saxons, « les gens ne font pas ce qu'on attend d'eux, ils font ce qui est vérifié » (in Renard ; 2006 : 170). Toute supervision doit laisser une trace de son passage (visa, note...) et être universelle (toute tâche quelle qu'elle soit doit être concernée). Les tâches du processus de paie doivent être supervisées pour s'assurer de la réelle application des méthodes et des procédures liées à ce processus.

1.3.4 Dispositif de contrôle interne relatif au processus de la paie du personnel

C'est l'ensemble des procédures mises en place pour assurer une paie juste et équitable du personnel dans le but de préserver le climat social et d'être conforme aux dispositions légales, conventionnelles et contractuelles. Le processus de paie est divisé en plusieurs étapes. Les risques étant spécifiques à chacune de ces étapes, il convient donc de mettre en place un dispositif de maîtrise particulier à chacune d'elles. Ils sont répertoriés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Récapitulatif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de la paie

Etapas du processus	Risques encourus	Dispositif de contrôle interne
Mise à jour des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> ● absence de suivi des mouvements des effectifs (les recrutements, les reclassements, les avancements, les démissions, les départs à la retraite, congés...) et des niveaux mensuels de charges du personnel ; ● fraudes par établissement de paie d'employés fictifs ; ● gonflement des salaires de certains agents ; ● erreurs sur le montant ou sur la personne dues à la non prise en compte des éléments comme le reclassement, l'avancement. 	<ul style="list-style-type: none"> ● vérifier périodiquement les données relatives à l'effectif du personnel ; ● effectuer périodiquement par sondage un contrôle des éléments non standard du salaire tels que les congés, reclassement, avancement ; ● mettre en place un système de sécurité permettant de limiter l'accès à la base de données sur les salaires aux personnes autorisées ; ● rapprocher périodiquement les bulletins aux effectifs ; ● mettre en place un système de sécurité permettant d'empêcher l'introduction ou la suppressions d'éléments (nom, montant...) dans la base de données sur les salaires.
Détermination du niveau des salaires	<ul style="list-style-type: none"> ● distorsions salariales non conformes à l'échelle des salaires de l'entreprise aux dispositions légales, réglementaires et contractuelles ; ● infraction aux conventions collectives ; ● mécontentement du personnel ; ● favoritisme ; ● désordres catégoriels ; ● malversation ; ● falsification des éléments relatifs à la paie. 	<ul style="list-style-type: none"> ● établir un état de regroupement des salaires bruts par catégorie professionnelle ; ● vérifier mensuellement et annuellement que le niveau des salaires est conforme au budget, à l'échelle de l'entreprise, aux conventions collectives et aux dispositions contractuelles ; ● mettre en place un système informatique permettant de calculer mensuellement l'incidence globale des salaires sur l'entreprise.
Détermination et suivi du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> ● absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires ; ● non prise en compte des absences non justifiées ; ● mauvais pointage ou pointage erroné ; ● gonflage des heures supplémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ● mettre en place un système permettant de déterminer le temps effectif travaillé ; ● mettre en place un système de contrôle des entrées et des sorties du personnel ; ● approuver les heures supplémentaires ; ● faire remplir des feuilles de temps au personnel et les vérifier périodiquement.
Calcul de la paie	<ul style="list-style-type: none"> ● non-conformité dans la présentation et des différentes rubriques du bulletin aux dispositions de l'entreprise, aux conventions collectives et au contrat de travail ; ● inexactitude des opérations de calcul ; ● introduction d'éléments non autorisés sur le bulletin. 	<ul style="list-style-type: none"> ● vérifier périodiquement la conformité des bulletins délivrés notamment la présentation et les différentes rubriques ; ● faire contrôler les bulletins par une personne autre que celle qui effectue les calculs ; ● mettre en place un système permettant de limiter l'accès au fichier de calcul de salaires aux personnes autorisées ; ● contrôler périodiquement par sondage, l'exactitude des montants à payer.
Approbation finale de la paie	<ul style="list-style-type: none"> ● incertitude sur le caractère fiable des documents. Aucune 	<p>assurer une bonne séparation des tâches dans le processus de paie du</p>

	<p>assurance n'existe que seuls les éléments de paie initialement approuvés ont été pris en compte au moment de l'établissement des bulletins de paie ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • fraudes dues à l'introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés. 	<p>personnel.</p>
Règlement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence de procédure particulière pour s'assurer du reversement rapide de salaires non réclamés ; • risques de détournement du règlement ; • risque de règlement de salaire à des tiers non employés par l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • rapprocher périodiquement les virements effectués au fichier du personnel ; • faire effectuer les virements par une personne différente de celles ayant contribué à la préparation et à l'approbation de la paie.
Comptabilisation des salaires	<ul style="list-style-type: none"> • omission et ou erreurs dans la comptabilisation ; • comptabilisation non exhaustive ; • comptabilisation à une période non idoine ; • comptabilisation multiple et mauvaise imputation ; • fraude et malversation en cas de non respect du principe de séparation des tâches ; • erreurs sur le montant. 	<ul style="list-style-type: none"> • comptabiliser les salaires dans les mois de règlement ; • rapprocher les comptes de charges de personnel aux comptes dettes personnel, organismes sociaux, Etat ; • limiter l'accès au fichier de comptabilité aux personnes autorisées.
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • erreur dans la détermination des montants dus ; 	<ul style="list-style-type: none"> • établir un planning mensuel qui tient compte des délais nécessaires pour établir, approuver et régler les charges sociales et impôt ; • vérifier périodiquement par sondage l'exactitude, la réalité et la conformité dans la détermination et la comptabilisation des charges sociales et impôt.
Archivage	<ul style="list-style-type: none"> • manque, voire perte d'information ou de documents ; • absence de preuve des règlements de salaires effectués au personnel en cas de contestation ; • absence de confidentialité et de sécurité de la paie ; • Redressement fiscal et ou social en cas de non conservation des documents justificatifs dans les délais légaux, en cas de contrôle par les administrations fiscale et sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • mettre systématiquement dans les dossiers du personnel, les copies de tous documents concernant le personnel (les bulletins de salaire, les reclassements et avancements, les congés, les autorisations d'effectuer des heures supplémentaires...); • vérifier périodiquement et par sondage les dossiers par une personne autre que celle qui exerce les tâches d'archivage ; • limiter l'accès aux dossiers du personnel aux personnes autorisées.
Contrôle de l'évolution de la masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> • détournement de fonds et comptabilisation en vue de les dissimuler dans les charges de personnel ; • détournement de fonds par imputation de montants de salaires fictifs dans les comptes de charges, • variation à la baisse de la masse salariale pouvant révéler une omission ou non prise en compte de 	<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.

	<p>charges telles que les cotisations patronales, pouvant occasionner des redressements</p> <ul style="list-style-type: none"> • dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie. 	
Suivi des retenues non obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> • absence d'ouverture et de tenue de fichier extra comptable d'avance et prêts au personnel ; • difficultés dans la détermination des montants dus individuellement par chaque agent, en cas de tenue d'un fichier unique collectif ; • ouverture de comptes multiples pour un agent empêchant ainsi l'appréciation du niveau d'endettement global du dit agent ; <p>erreurs d'imputations comptables d'un compte à l'autre pouvant fausser les soldes des comptes d'avances et de prêts au personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • séparer les fonctions d'autorisation, d'octroi et de suivi des prêts au personnel ; • établir des fiches d'avances et de prêt et les faire émarger par les bénéficiaires à chaque mouvement (octroi ou remboursement) ; • ouvrir des comptes individuels d'avances et ou de prêts pour chaque bénéficiaire ; • analyser périodiquement les comptes individuels et les rapprocher aux fiches d'avances et de prêt ; <p>circulariser périodiquement et par sondage les comptes d'avance et de prêt pour vérifier leur réalité et confirmer les soldes.</p>

Source : Tableau établi à partir de BARRY (2009 :250-253) ; Schick & al (2004 :162-169)

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

Conclusion

Le présent chapitre a pour objectif principal de nous familiariser des termes de la paie et surtout de comprendre le processus de la paie dans les institutions multinationales.

Ce chapitre permet aussi d'avoir une idée sur le respect des règles et procédures de la paie conformément aux dispositions des textes réglementaires, aux conventions et aux règles admises particulièrement sur le plan de la gestion des risques. Nous avons aussi à travers les informations reçues, défini le risque dans le contexte des activités liées au processus de la paie.

Quelque soit la qualité du dispositif de contrôle interne mise en place, ce dernier ne peut pas constituer une garantie quant à l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixée. L'inventaire des outils, des techniques ainsi que des méthodes d'évaluation des risques nous permettra d'amorcer le processus d'élaboration de la cartographie des risques, qui fera l'objet d'étude du chapitre suivant.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques liés au processus de la paie du personnel

L'un des principaux défis pour les dirigeants dans la gestion du processus de la paie dans la maîtrise des risques liés au processus de la paie est la satisfaction du personnel tout en réduisant les charges et d'assurer la pérennité de l'entité.

Nous allons à ce niveau cherche à nous éclairer sur la notion de cartographie des risques, sur ses liens étroits avec les objectifs de l'entreprise, sa culture et son style de management souvent flous et divers selon Moreau (2002 :120).

La cartographie des risques selon Maders (2006 :52), Calvet (2002 :120), Jiménez & al (2008 :63) et de RENARD (2008:140), est un outil qui permet :

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

La cartographie est désormais de plus en plus utilisée pour aider les dirigeants de l'entreprise dans l'élaboration des stratégies et plans d'action. Selon différents axes d'analyse, les risques sont récéncés, classés et hiérarchisés. Sa conception sert d'indicateur pour la direction, l'outil de travail et de reporting dans l'entreprise et enfin de guide de planification.

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

2.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques

Il sera question dans cette section de définir de la cartographie des risques, ses objectifs, motivations d'établissement et les facteurs de réussite.

2.1.1 Définition de la cartographie des risques

Nous allons d'abord définir la cartographie des risques selon les points de vue de différents auteurs. La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter systématiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques BAPST (2004 :125).

C'est aussi un modèle de représentation et de la hiérarchisation des risques liés à l'exercice d'une activité au sein d'une entité donnée. Elle se formalise à partir des risques identifiés puis recensés sur la base de méthodes et techniques de collecte bien définies. Les risques identifiés se caractérisent généralement à partir de leur probabilité de survenance et de leur impact sur le patrimoine de l'organisation selon Mareschal (2003 :15). Elle constitue à la fois un outil de gestion des risques et une démarche pour assurer la fiabilité des informations financières.

Les définitions ci-dessus ne donnant pas de détails quant aux utilisateurs de cet outil, elles sont complétées par celles des auteurs suivants qui considèrent que le risque a une contribution positive.

Pour Jiménez & al (2008 :63), la cartographie des risques consiste à associer au processus modélisé les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. Cet outil aide à réduire le risque identifié voir même l'éliminer.

Certains auteurs comme Moreau et Frédéric poussent leurs définitions plus loin en identifiant son rôle positif dans la gestion globale des institutions.

Moreau & al. (2002 :134) pour sa part, affirme qu'en plus des informations qu'elle fournit à la direction d'une entreprise, la cartographie des risques constitue la première étape du processus de gestion globale des risques.

Tandis que Desroches & al (2006 :293), la définit comme étant l'outil permettant d'enclencher une réflexion sur le processus de management des risques grâce au suivi de l'évolution des risques identifiés.

Pour avoir son importance dans la mise en place du plan d'action, la définition ci-dessous vient compléter celles des auteurs, vues précédemment.

Pour RENARD (2008:140) « la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ ou l'impact le plus faible) ».

La cartographie des risques est un document permettant de recenser, classer, comparer et hiérarchiser les principaux risques d'une organisation sur la base de méthodes et techniques de collecte bien définies. Elle constitue la première étape du processus de gestion globale des risques permettant à la Direction d'une entité de servir de guide de planification pour les auditeurs et autres gestionnaires du risque dans la mise en place des plans d'actions

2.1.2 Les objectifs de l'établissement d'une cartographie des risques

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants (Renard, 2008 :141 ; Potvin, 2003 :6 ; Moreau, 2002 :136 ; Hamzaoui, 2008 :35) :

- ❖ permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.
- ❖ 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,
- ❖ contribuer à améliorer la définition stratégique,
- ❖ permettre aux employés d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation,
- ❖ permettre de suivre les indicateurs de performances à travers un tableau de bord de l'organisation,
- ❖ être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision,
- ❖ sauvegarder la réputation de l'établissement,
- ❖ avoir une meilleure qualité des services,
- ❖ réduire des pertes,
- ❖ respecter des obligations réglementaires ;
- ❖ renforcer les pratiques de gestion,

- ❖ contribuer à l'établissement d'un milieu de travail soucieux du risque en favorisant l'innovation.

2.1.3 Les motivations d'établissement d'une cartographie des risques

Selon Leclerc & al (2003 :6), plusieurs motivations sont à l'origine de l'élaboration d'une cartographie des risques et nous déterminerons l'approche adéquate à utiliser ainsi que les étapes à suivre.

Les entreprises attendent de la cartographie la mise en place d'une démarche globale de gestion des risques, une valeur ajoutée susceptible de leur apporter un avantage comparatif décisif. Plusieurs caractéristiques la rendent intéressante : elle génère un flux d'informations déterminantes pour la bonne marche de l'entreprise et le pilotage de la performance ; elle est orientée vers les acteurs de l'entreprise (dirigeants, comité d'audit et opérationnels en interne ; conseil d'administration ; actionnaires en externes) ; elle repose sur une suite logique d'opérations ayant pour objectif non seulement la recherche de la qualité de chaque opération mais aussi la bonne articulation des opérations entre elles (Aubry, 2006 :4).

2.1.4 Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques

La réussite d'une cartographie des risques dépend de la nature de l'organisation. Il existe néanmoins des facteurs qui sont généralisables aux organisations.

Selon ses auteurs Moreau (2003 :134), IFACI (2005 :160) et Renard (2008 :140), pour que la cartographie soit un bon instrument de management des risques il faut :

- ❖ une définition claire, précise et partagée par les intervenants des objectifs de l'organisation, détermine l'approche utilisée, permet de savoir ce que l'on reproche et doit être compris par l'équipe afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter. La clarté des objectifs de l'élaboration d'une cartographie constitue un élément essentiel de la gestion du profil du risque dans l'entreprise. Elle permet une meilleure communication sur le risque et l'implication franche des parties prenantes. Celle-ci doit avoir à leur tête un responsable haut placé dans la hiérarchie de l'organisation pour piloter le projet;
- ❖ la désignation d'un responsable selon l'entité, il peut être un risque manager, un responsable d'audit ou un personnel émanant de la direction ;

- ❖ un soutien motivé et une implication de la part de la direction générale. Il est fondamental que les membres s'impliquent et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer. En tant qu'axe stratégique, la Direction Générale a une obligation d'appropriation d'outils ;
- ❖ une méthode robuste et simple ;
- ❖ coûts/temps à passer par les opérationnels : besoins d'optimiser l'organisation, planning et méthodologie du risque,
- ❖ les moyens : toutes ces conditions n'auront aucun sens si les moyens adéquats ne sont pas réunis. Les ressources suffisantes pour un bouclage rapide, la mise à disposition d'un capital humain compétent et expérimenté sont nécessaires en plus des fonds suffisant pour sa réalisation.

2.1.5 Les facteurs internes de spécificité de la cartographie

Selon Maders & al (2006 :81) des paramètres suivants influent sur la perception et la gestion des risques :

- ❖ le choix des risques à mettre sous contrôle,
- ❖ la culture de l'entreprise,
- ❖ le style de management,
- ❖ la maturité de l'entreprise dans la démarche de gestion des risques,
- ❖ la culture du changement, car à un système nouveau doit correspondre une organisation nouvelle et il faudrait expliquer, communiquer, former et accompagner.

2.2 Démarche d'élaboration

La cartographie permet d'analyser et d'interroger les risques dans leurs caractéristiques spatiales. Elle intervient à plusieurs échelles et peut présenter soit la répartition spatiale des aléas, soit celle des enjeux (ce qui est susceptible d'être endommagé), soit celle des vulnérabilités, soit une combinaison des trois facteurs.

Mettre en place un processus de cartographie des risques est difficile comme épreuve car il n'existe pas de méthodes et d'outils. Chaque entité définit sa méthode en fonction de son type management.

Dans la section suivante, nous passerons en revue quelques démarches couramment utilisées ainsi que les processus d'élaboration de la cartographie des risques.

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

La conception d'une cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches Renard (2008 :141) ; Leclerc & al (2003 :69) ; AMRAE & al (2002 :4) ; Bernard & al (2006 :69-72) ; Jiménez & al (2008 :63) et DHERS & al (2004 :11) dont nous retenons les plus essentiels, à savoir :

- ❖ le bottom up,
- ❖ le top-down,
- ❖ l'approche combinée,
- ❖ l'approche par le benchmarking,
- ❖ l'approche par l'autoévaluation,
- ❖ l'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques.

2.2.1.1 Le bottom up

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

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

L'identification bottom-up est souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale.

2.2.1.2 Le top-down

Par cette démarche, l'identification du risque s'effectue de manière fermée par le concepteur de la cartographie. C'est un processus qui lui permet de descendre chercher l'information Renard (2008 :100).

Tableau 4: Description des approches top-down et bottom-up

Etapes	top-down	bottom-up
Identifier	Moyen	Forte
Analyser	Inexistant	Forte
Quantifier	Moyen	Forte
Surveiller	Faible	Forte

Source : LGB Finance (2008 :14)

2.2.1.3 L'approche combinée

Cette approche permet au management de confier la responsabilité du contrôle interne aux opérationnels en leur demandant d'évaluer la qualité des contrôles qui sont mis en place.

Selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Les approches de top-down et du bottom-up deviennent particulièrement complémentaires pour assurer la mise en œuvre pragmatique des risques opérationnels. Selon Renard (2008 :101), la méthode est celle qui concilie les deux. La solution médiane entre les deux approches consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par l'audit interne soit par le risque manager dans la définition des risques de son activité.

2.2.1.4 L'approche par le benchmarking

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

2.2.1.5 L'approche par l'autoévaluation

Selon Renard (2008 :79) ; l'utilisation du modèle est fondée sur la pratique de l'auto-accusation, démarche typiquement « adaptative ». Il existe un grand nombre de façons de pratiquer l'auto-évaluation, qui toutes ont en commun les mêmes fondamentaux : chacun est invité à apprécier et à argumenter lui-même par le dialogue, ses points forts et ses domaines d'amélioration. L'exercice est essentiellement collectif, il vise à aboutir à une représentation commune d'une situation en faisant travailler ensemble des acteurs aux représentations différentes, parfois paradoxales, de l'entreprise.

2.2.1.6 L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques

Elle permet à travers le benchmarking de faire une exploitation pertinente des outils lors de l'analyse des données chiffrées et de l'existant. Son efficacité est l'exploitation de la documentation existante au niveau du service d'audit, du risk manager et des assurances constituées à partir des garanties.

C'est une approche managériale et non technique qui facilite la revue exhaustive des risques liés au processus de la paie Ernest&Young (2008 :4)

2.3.1 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

En l'absence d'un modèle standard d'élaboration de la cartographie des risques, nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auteurs comme indiquées dans le tableau ci-dessous. La synthèse des démarches des différents auteurs se décline en huit (8) phases essentielles.

Tableau 5: synthèse des points de vue de certains auteurs

Phases et étapes	Auteurs	Maders& Masselin (2006:6)	Bernard (2006:68-69)	Renard (2008:141-144)	Bapst& Bergeret (2002:12)	Dumarest& Al (2003:63-65)	Fautrat (2002:7-8)	BERTIN, Elisabeth (2007 :7)	Pignault& Nicolet (2003:68)	Matte (2003:39-40)
Cadre d'étude	Analyse du contexte		x		x		X	x		x
Préparation	Conception et mise en place de la démarche	X	x	x	x	x	X		X	x
Planification	Identification et analyse des risques	X	x	x	x	x	X	x	X	x
	Evaluation des risques	X	x	x	x	x	X	x	X	x
	hiérarchisation et mesure des risques	X	x	x	x	x	X	x	X	x
	Identification et évaluations du contrôle	X	x	x	x			x	X	x
	Matrice des risques	X	x							x
Action	Etablissement des plans d'actions	X	x	x	x	x		x		x
Reporting	Reporting sur les risques résiduels	X	x	x		x		x		
Suivi et évaluation	vérification de l'efficacité du plan	X	x	x		x	X	x	X	
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche	X	x		x					x

Sources : Nous-même

2.3.1.1 Le cadre de gestion du processus de la paie du personnel

Selon Fautrat (2003 :39), le cadre de gestion des risques vise essentiellement à :

- ❖ établir les lignes directrices et un langage commun,
- ❖ renforcer la performance par une prise de décision mieux éclairée,
- ❖ contribuer à l'établissement d'un milieu de travail soucieux du risque en favorisant l'innovation.

Par ailleurs, il comporte :

- ❖ la culture du risque,
- ❖ le profit global,
- ❖ les orientations stratégiques,
- ❖ la classification par axe de surveillance,
- ❖ le processus continu de gestion des risques.

Le cadre précise aussi les bénéfices escomptés et les facteurs de succès pour implanter cette approche. C'est également au cours de cette phase que sont appréciés (in Maders & al, 2006 :80) :

- ❖ l'environnement culturel et ses incidences en termes de risque et de dispositif de contrôle,
- ❖ le style de management et ses incidences en termes de risque et de dispositif de contrôle,
- ❖ les processus afin d'identifier les points où une exposition à des risques existent.

Selon certains auteurs (Fautrat, 2002 :7-8 ; Bapst et Bergeret, 2002 :12 ; Matte, 2003 :39-40 ; Pignault et Nicolet, 2003 :66), cette phase repose avant tout sur une définition claire des objectifs recherchés par l'organisation, sur la construction d'un langage commun autour du risque dans l'entreprise et se traduit par l'allocation des moyens nécessaires.

Lors de cette étape, il est utile et structurant de :

- ❖ définir les liens entre la stratégie, les objectifs d'entreprises et les risques inhérents à leur réalisation,
- ❖ intégrer cette mission dans les objectifs du comité d'audit ou créer un comité chargé du management des risques,

- ❖ préciser les rôles de l'audit interne dans le dispositif.

2.3.1.2 La phase de préparation du processus de la paie du personnel

Cette étape a pour mission (Fautrat, 2002 :8 ; Bapst, 2002 :32) de :

- ❖ créer des référentiels,
- ❖ diffuser les référentiels à tous les acteurs de l'entreprise concernés par ceux-ci dans le but d'appropriation des bonnes pratiques de maîtrise des risques,
- ❖ mettre à la disposition des opérationnels, les bases d'une bonne autoévaluation de maîtrise des risques,
- ❖ mettre en place l'infrastructure de maîtrise des risques,
- ❖ fixer des repères pour évaluer la qualité.

Pour Fautrat (200 :25), le référent de maîtrise des risques guides :

- ❖ est une bible indispensable à toute approche structurée de maîtrise de risques,
- ❖ constitue le point de départ incontournable à une bonne maîtrise des risques,

C'est également le document référentiel validé par la direction qui visualise :

- ❖ les processus d'activité,
- ❖ les risques essentiels qui leur sont inhérents,
- ❖ ainsi que les règles d'or de contrôle interne.

2.3.1.3 La phase de planification du processus de la paie du personnel

Cette phase comprend plusieurs étapes à savoir:

- ❖ identification et analyse des risques,
- ❖ évaluation des risques,
- ❖ évaluation des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques,
- ❖ matrice des risques.

a) Identification et analyse des risques

Pour INTOSAI (2007 :27), l'approche stratégique de l'évaluation des risques repose sur une démarche qui consiste à identifier les risques au regard des objectifs clés de l'organisation.

Les risques ainsi identifiés sont alors analysés et évalués, et résultent en un nombre restreint de risques majeurs.

L'identification des risques majeurs ne détermine pas uniquement les priorités en termes d'affectation des ressources allouées à l'évaluation des risques, mais aussi la répartition des responsabilités en vue de la gestion de ces risques.

Les performances d'un organisme peuvent être menacées par des facteurs aussi bien externes qu'internes, dont l'impact peut se mesurer tant à l'échelle de l'organisation qu'au niveau d'une activité donnée.

L'évaluation des risques doit prendre en compte tous les risques susceptibles de survenir (y compris le risque de fraude et de corruption). Il faut par conséquent que l'identification des risques soit exhaustive. L'identification des risques doit constituer un processus continu et itératif et est souvent intégrée au processus de planification. Il est souvent utile de partir d'une «feuille blanche» plutôt que de se borner à examiner l'évolution des risques par rapport à la précédente étude. L'avantage de ce type d'approche est qu'elle facilite l'identification des changements intervenus dans le profil de risque d'une organisation du fait de l'évolution des données économiques et réglementaires, de la modification des conditions de fonctionnement internes et externes ou encore de l'émergence d'objectifs nouveaux ou modifiés.

Il est nécessaire de se doter d'outils appropriés pour identifier les risques. Deux des outils les plus communément utilisés sont la commande d'une analyse des risques et l'autoévaluation des risques.

b) Hiérarchisation des risques selon la gravité et la fréquence

Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision.

Suivant la fréquence, les lois de probabilité permettent de développer des « estimations » et de gravité pour une période de temps donnée qui les enserrant dans les intervalles de vraisemblance plus ou moins larges HEAD & al (2004 :35).

Une approche qualitative de cette notion de poids du risque en deux paramètres est l'approche dite de Prouty. C'est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en abscisse selon LE RAY (2006 :275).

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

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

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

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

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

Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Cette troisième catégorie est dénommée « risque opérationnel ». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés. Par exemple, dans le domaine du transport, c'est le nombre d'accidents de la route sans gravité que rencontrent les routiers d'une entreprise de transport.

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

Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt. Dans la majorité des cas, le décideur abandonne le projet à moins qu'il considère le projet comme une chaîne inestimable pour le développement de son entreprise.

Tableau 6: Matrice des risques

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravite relative	Risques mineurs (1)	risques opérationnels (3)
Gravite aigue	Risque catastrophiques (2)	Evitement (4)

Source : Hassid (2008 :55)

b) Evaluation des risques

Pour INTOSAI (2007 :27), l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels consiste à vérifier de manière précise si les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnes, s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise à travers son manuel de principes et procédures, les normes et les lois provenant de son environnement. Toute la complexité réside dans le fait de rapprocher ce qui est fait de ce qui devrait être fait c'est-à-dire apprécier le contrôle interne existant.

Le risque manager se doit d'apprécier la maîtrise globale par les opérationnels de l'ensemble des processus de l'entreprise (Bécour, 2008:66). Les critères les plus couramment utilisés pour cette évaluation sont : l'adéquation, l'efficacité et la pertinence (Maders, 2006 :40 ; OEC, 2005 : 42; Belluz, 2002 :1). L'appréciation de chacun des critères est faite par la définition d'une échelle qui peut aller de la cote 1 "inexistante" à 5 "exagérée". Le tableau ci-dessous donne une compréhension générale de l'efficacité des contrôles.

Tableau 7: échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles

Cote	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, pertes d'opportunités
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitement insuffisant
1	Inexistante	Pas de traitement

Source : Fontugne (2001 :12)

A partir de cette évaluation, un niveau de priorité d'actions à prendre face aux risques est effectué. Celui-ci est déterminé par une matrice de l'efficacité des contrôles par rapport à l'importance des risques.

L'évaluation des dispositifs de contrôle est effectuée par l'utilisation de trois techniques à savoir : les examens de l'évidence du contrôle à travers l'inspection des documents ou les tests d'existence, les tests de cheminement et l'observation de l'existence du contrôle de premier niveau (Dayan, 2004 :932).

Une organisation se doit de disposer de systèmes performants. L'évaluation de la maîtrise des risques est un élément crucial pour le management lui permettant de mieux réagir face à chaque risque identifié. Cette étape correspond à «la définition et à la consolidation des actions résultantes et à l'acceptation du risque résiduel» (Desroches, 2003 :99).

A la suite de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels par le risk manager, un rapport de recommandations est transmis au management de l'organisation. Dès lors et face à chaque risque, quatre alternatives sont proposées (Renard, 2006 :144-145 ; Chevassu ,2008 :38) :

- ❖ l'acceptation, ou laisser l'occurrence et l'impact du risque tels qu'ils sont si la mise en œuvre de leur traitement est coûteux pour l'entreprise et s'il peut prendre une longue durée,
- ❖ le partage, est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance en vue de se partager les charges afférentes au risque et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties,
- ❖ l'évitement, ou la suppression pure de l'activité qui est porteuse du risque.
- ❖ la réduction ou la diminution du poids du risque. Elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectrices pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait. On dit qu'elle provient généralement des recommandations données par l'auditeur interne en vue d'améliorer les contrôles clés du processus.

Les dirigeants dresseront des stratégies de prévention, de protection, de détection ou de correction des risques en fonction des ressources disponibles. « Le plan d'actions se place

dans la durée ; et cette dimension de long terme change profondément la donne car implique l'instauration d'outils de suivi de type d'indicateurs» (Mangin, 2008 :13). La phase de suivi permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels identifiés et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir.

Tableau 8: Exemple de cotation de la gravite du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise ou sa survie en cause
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet, mais très grave et doit impérativement être traite
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire
1	Gênant	Porte à conséquence, mais reste rentable

Source : Bernard & al. (2006 :71)

Dans une entreprise, les ressources sont contingentées et les risques infinis. Il n'est donc pas possible de tout mettre sous contrôle ; de même qu'il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques selon Cooper (2000 :48) ; Maders & Masselin (2005 :51), car le risque est inhérent aux affaires et le risque zéro n'existe pas. C'est la raison pour laquelle il est important de déterminer des priorités de contrôle. En effet, une fois les risques identifiés et évalués, nous pouvons ensuite les classer et les prioriser à travers la matrice de vulnérabilité Bernard & al (2006 :72). A l'issue de cette épreuve, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable dans le cadre d'une gestion prudente des activités, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. Les managers et les collaborateurs doivent centrer leur vigilance sur les risques majeurs :

c) Evaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques

Elle constitue une étape particulièrement importante dans la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels. C'est par la définition des écarts entre le référentiel cible et le dispositif existant, que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place des plans d'action destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques Nicolet & al (2005 :52).

Selon entraîné & al (2000 :72-74), les activités de contrôle, qu'elles soient orientées vers la prévention ou la détection, peuvent être de nature naturelle, informatique, hiérarchique ou être de plusieurs catégories comme :

- ❖ les analyses effectuées par le management,
- ❖ la gestion des activités ou des fonctions,
- ❖ le traitement des données,
- ❖ les contrôles physiques,
- ❖ les indicateurs de performances,
- ❖ la séparation des tâches.

Pour Fautrat (2002:8); Bustamante & Rivier (2004:67); Pequignot (2007:8) ; INTOSAI, le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques doit être:

- ❖ pertinent,
- ❖ efficace,
- ❖ adéquat,
- ❖ fiable,
- ❖ efficient.

d) Matrice des risques

Pour Hassid (2008 :139), c'est une forme de mesure du risque et de priorisation du risque en une seule étape qui utilise les risques sur l'axe horizontal et les composantes du système ou les étapes de vérifications sur l'axe vertical. Les deux axes sont tirés au coin gauche (élevé), ce qui crée une matrice comportant des quadrants de groupes d'éléments et de risques élevés, moyen et faible.

Tableau 9:Matrices des risques

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aigue	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

Sources: Jiménez&al. (2008 :196)

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés; les questions suivantes méritent être

posées: quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les risques? Sont-ils efficaces pour réduire ou éviter les risques opérationnels? Comment évaluer leur efficacité?

2.3.1.4 La phase d'actions

L'objectif du plan d'action est de créer une plate forme opérationnelle de progrès (Laurent & al, 1991 :1) ; la plateforme doit préciser le planning des améliorations, les responsables et les systèmes de mise en œuvre.

Les risques inhérents étant identifiés, il faut alors mettre des plans d'action permettant de voir l'efficacité du dispositif de contrôle interne afin de les réduire en risque résiduels sinon en risques cibles. Les dirigeants dresseront des stratégies en fonction des ressources disponibles afin de les atténuer ou de les prévenir et prendront des mesures en fonction de la position du risque résiduel sur le processus de la paie.

Le plan est mis à jour et enrichi afin de pouvoir utiliser dans le cadre d'évaluation, ou de déploiements complémentaires. La phase de suivi permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels identifiés et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir. Elle permet aussi de voir l'évolution du niveau résiduel des risques résiduels malgré le contrôle interne existant.

2.3.1.5 La phase de Reporting sur les risques résiduels

Cette phase constitue une communication sur la maîtrise de l'entreprise. Par conséquent, le bon fonctionnement de celle-ci, conditionne la transparence et la confiance vis-à-vis du management et des actionnaires (Fautrat, 2002 :8). En outre, le Reporting doit essentiellement mettre à la disposition des managers des informations pertinentes et fiables afin de tirer le meilleur parti de ses efforts dans le domaine du management des risques (Bapst & Bergeret, 2002 :32).

2.3.1.6 Les pratiques efficaces en matière de gestion de risques

Selon KPMG (2007 :56), la mise en œuvre d'une politique efficace de gestion du risque s'inscrit nécessairement dans une démarche dynamique en articulant différentes branches (d'où l'idée de roue de DEMING).

Avant toute chose, l'intégration de la gestion des risques au sein d'une organisation nécessite que chaque employé se considère comme un gestionnaire des risques, c'est-à-dire qu'il soit responsable de ses actions. Par exemple, un employé fait attention à ne pas boire durant la période de travail afin de ne pas mettre en danger les autres personnes.

Voici quelques pratiques de mise en œuvre d'une culture organisationnelle de gestion des risques :

- ❖ la mise en place de fiche navettes ou de cahiers de « doléances » qui permettent aux salariés de signaler des événements qui leur paraissent anormaux ;
- ❖ la participation de tout le personnel aux activités de gestion des risques au moyen de comités et de réunions ;
- ❖ la mise en place d'incitation auprès du personnel pour qu'il assimile une culture du risque (intégration de critères de gestion de risques dans la scorecard du salarié...) ;
- ❖ la mise en place de pénalités de la part de l'Etat pour s'assurer que les directeurs des organisations ne mettent pas en danger leurs salariés ;
- ❖ la mise en vigueur de programmes de paies qui découragent l'excès de prise de risques ;
- ❖ la mise en place de charte de déontologie, de code éthique.... ;
- ❖ la mise en place d'une politique efficace de gestion des risques et l'implication de la direction générale et de manière plus étendue du comité exécutif ;
- ❖ l'utilisation d'un langage simple pour communiquer sur les risques ;
- ❖ la création d'un leader des risques : risk manager, chef des risques, gestionnaires des risques ;
- ❖ la communication sur la performance de la gestion des risques ;
- ❖ la vérification de la qualité du travail réalisé par des auditeurs internes ou externes.

2.3.1.7 Amélioration et mise à jour de la démarche

La démarche doit être un processus dynamique, il s'agira de la réviser et l'adapter lorsque de nouvelles exigences apparaîtront, ou lorsque certaines composantes sont désuètes, afin que celle-ci s'inscrive dans une logique d'amélioration continue.

Selon Fautrat (2002 :8), c'est une phase de suivi de progrès, car elle vise à tracer la qualité de fonctionnement du processus de maîtrise des risques. La démarche est donc circulaire, constituant une véritable boucle de progrès permanent.

La cartographie aide une organisation à gérer ses risques afin de réaliser ses objectifs de rentabilité, de performance et de prévention contre les pertes de ressources. En outre, elle fournit une information financière et comptable fiable et s'assure que l'entité se conforme aux lois et règlements, lui évitant ainsi de subir des atteintes à sa réputation et d'autres conséquences préjudiciables.

Cependant, les auteurs sont unanimes qu'il n'existe pas de démarche standard d'élaboration d'une cartographie des risques. L'importance de la démarche suivie est d'être pertinente, économique et efficiente. En effet, elle doit reposer, avant tout, sur une définition claire des objectifs recherchés par l'organisation et sur la construction d'un langage commun autour du risque.

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

Chapitre 3 : Démarche méthodologique de l'étude

Après avoir présenté les procédures de la paie nous envisagerons d'établir un référentiel nous permettant d'élaborer une cartographie des risques. Notre démarche référentielle de cartographie s'inspire de nombreuses démarches et meilleures pratiques de gestion des risques. Notre démarche ne nous permettra pas de donner une totale assurance quant à l'identification de tous les risques opérationnels.

L'objectif de ce chapitre est la présentation du référentiel d'analyse dans un premier temps et la présentation des outils dans un second temps.

3.1 Modèle d'analyse

Notre modèle définira les différentes étapes de la recherche. La première étape de la démarche est la connaissance des processus de la paie au sein de l'ASECNA au Sénégal. Elle nous servira pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches. Et elle sera suivie de l'identification des dispositifs et des risques opérationnels des risques liés à chaque tâche élémentaire du processus de la paie dans la seconde et troisième étape. Pour chaque risque identifié, nous définirons sa source. Dans l'étape quatre du modèle d'analyse, nous allons évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque identifier en vue d'évaluer le dispositif de sa maîtrise dans l'étape cinq. Cette dernière évaluation nous servira à définir les priorités d'action et les recommandations.

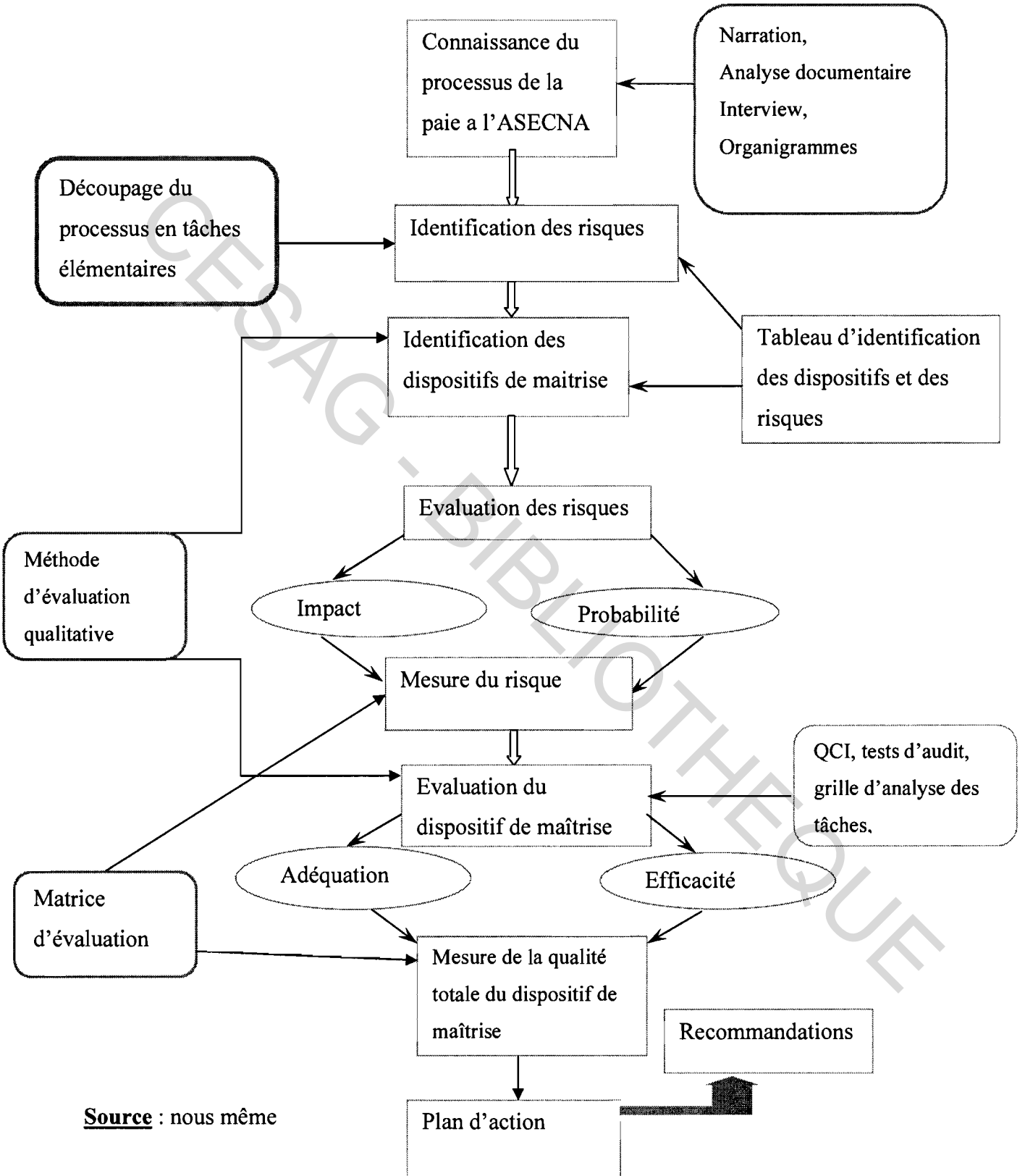
La figure ci-après résume notre modèle d'analyse.

Figure 2: modèle d'élaboration de la cartographie des risques

Méthodes et techniques

Etapes

Outils



Source : nous même

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données

C'est l'ensemble des outils que nous utiliserons pour mieux collecter et analyser les données de l'ASECNA au Sénégal relatives au processus de la paie. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données

3.3 Narration

Selon Renard (2008:344), il existe deux (02) types de narration qui sont: la narration orale (écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit) et la narration écrite (l'auditeur décrit un processus constaté). Il nous semble donc opportun d'utiliser dans le cadre de notre étude la technique de la narration pour collecter autant que faire se peut les données de l'ASECNA au Sénégal relatives aux procédures du processus de la paie au Sénégal. Ainsi, nous écouterons le responsable du personnel et le charge du solde de l'ASECNA afin qu'ils nous décrivent concrètement comment ils procèdent au processus de la paie. Nous noterons au fur et à mesure ce qu'elle nous dira. Nous lui décrirons aussi le processus de la paie tel que nous l'avons constaté pendant la revue de littérature pour avoir plus d'informations. Nous ferons la synthèse des renseignements reçus d'elle en vue de l'interpréter et de l'utiliser pendant la préparation du guide d'entretien, du QCI et des tests d'audit que nous effectuerons.

3.4 Interview (guide d'entretien)

«Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,...etc..., et de divulguer la teneur de l'entretien» Schick (2008:181). Le guide d'entretien est soit directif soit non directif. Dans le cadre de cette étude, nos répondants seront le responsable du responsable des ressources humaines, le responsable solde et tous ceux qui sont impliqués dans le processus de la paie et nous utiliserons tour à tour les deux techniques ci-dessus évoquées. Par un questionnaire composé d'une question principale et des questions spécifiques que nous élaborerons, nous utiliserons la face à face avec nos répondants pour effectuer l'entretien. Les réponses obtenues nous serviront pour comprendre et organiser notre domaine d'études et de préparer aussi l'élaboration du QCI.

3.5 Analyse documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter. L'analyse documentaire nous permettra de connaître les spécificités du processus de la paie de l'ASECNA au Sénégal afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la fin de ce travail. Ainsi, nous utiliserons le guide de principes et le manuel de procédures de la paie en sa version de 2008, le chrono de classement des documents relatifs à la paie et les anciens rapports d'audit.

3.6 Questionnaire de contrôle interne

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de CI à travers les réponses "oui" et "non" données par nos interlocuteurs (responsable personnel, responsable solde, le payeur). La face à face sera utilisée pour collecter les réponses de nos répondants et relatives aux questions posées dans le QCI que nous élaborerons.

3.7 Organigramme fonctionnel

Le rapprochement de l'organigramme hiérarchique, de l'organigramme fonctionnel et de la grille d'analyse des tâches nous permettra d'identifier les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, tâches et responsabilités d'une part, et d'autre part d'un manque de clarté dans les relations hiérarchiques, potentielle source d'inefficacité.

3.8 Grille d'analyse des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier Obert (2004 :77). Cet outil complétera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis.

3.9 Tableau d'identification des risques

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

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Les activités de la paie font partie intégrante des institutions multinationales depuis longtemps et beaucoup de risques jalonnent le processus. Si les structures disposent des outils et technique de maîtrise des risques, la paie est un élément de motivations du personnel.

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

Enfin pour que le processus de la paie ait un impact plus important et réponde bien aux besoins exprimés par les employés, il est nécessaire de maîtriser les risques majeurs liés au processus afin de pallier aux difficultés rencontrées par les acteurs qui ont la charge de la paie. Ainsi les institutions multinationales pourront satisfaire les employés à des conditions souples et moins risquées.

Les informations, les outils et techniques d'élaboration de la cartographie des risques serviront à mettre en place une cartographie des risques conforme au contexte de l'ASECNA, qui fera l'objet de la deuxième partie de notre étude.



DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE

L'une des caractéristiques des organisations telle que la représentation de l'ASECNA au Sénégal est le nombre important de risques opérationnels liés aux programmes d'assistance qu'elles développent au profit des gouvernements signataires en matière de la sécurité et de la navigation aérienne. Ces risques opérationnels sont spécifiques à toutes les activités de l'organisation et notamment celles liées à la paie du personnel. En effet, les tâches en raison de leur complexité et de leur nombre effectués par les employés dans le cadre de la paie du personnel, présentent de nombreux risques opérationnels. Il est donc nécessaire pour la représentation de l'ASECNA au Sénégal de disposer d'amples informations sur ces risques, leur survenance, leur impact sur ses activités et l'efficacité du dispositif mis en place pour les maîtriser.

Après la revue de littérature, la présente partie vise une application des enseignements théoriques en vue de réussir la cartographie des risques opérationnels.

A travers cette étude deuxième partie composée de trois chapitres, nous allons d'abord faire la présentation de l'ASECNA au chapitre 4. Par la suite nous allons procéder à la description du processus de la paie à l'ASECNA Sénégal au chapitre 5. Enfin au chapitre 6, nous procéderons à l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de la paie.

Chapitre 4 : Présentation de L'ASECNA

L'ASECNA est une agence multinationale évoluant dans le domaine de la sécurité pour la navigation aérienne dans les pays signataires de la convention de Saint Louis en 1959.

L'ASECNA est un organisme multinational, la nature et la configuration de ses procédures administratives sont d'autant plus complexes. Il s'avère dès lors essentiel de connaître et de comprendre la définition et les objectifs de ses missions, avant d'élaborer la cartographie des risques liés au processus de la paie. Ce chapitre nous permettra de faire une présentation de la structure de façon générale et en particulier celle du Sénégal

4.1 Historique de l'ASECNA

L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) a été créée à Saint-Louis du Sénégal le 12 décembre 1959. Établissement public à caractère multinational, elle rassemble 18 Etats membres, dont 15 Etats d'Afrique de l'Ouest et du Centre (dont la Guinée Bissau depuis janvier 2006), Madagascar, les Comores depuis 2004 et la France.

Elle constitue l'un des meilleurs exemples de coopération Nord-Sud ainsi que l'organe de l'unité africaine par excellence en matière d'aviation civile.

L'ASECNA vit depuis 50 ans, car elle a su s'adapter au contexte politique et économique. A sa création, l'ASECNA était essentiellement un organisme de coopération franco-africain et malgache. Au fil des années, c'est la coopération inter- africaine et malgache qui est devenue déterminante.

Cette transformation s'est traduite, dans les faits, par le transfert du Siège de Paris à Dakar, par l'africanisation du poste de Directeur Général et des postes de Directeur parallèlement à la signature d'une nouvelle Convention à Dakar en 1974 par les 15 Etats signataires de la Convention de Saint-Louis (tous les Etats membres actuels de l'ASECNA moins la République de Guinée Equatoriale dont l'adhésion à l'ASECNA eut lieu le 22 avril 1987).

Pendant ces 50 ans, l'ASECNA s'est forgé une image de marque internationale, car elle a su faire face à une croissance considérable du trafic aérien, jointe à une mutation technologique (mise en service des avions à réaction, puis des avions gros porteurs A.380).

Il est à noter que la Convention de Dakar reste ouverte à l'adhésion de tout État intéressé, après l'obtention de l'accord unanime des Etats signataires.

4.2 Mission de l'ASECNA

L'ASECNA a une mission essentielle: la sécurité de la navigation aérienne. Comme défini par certains articles de la convention de Dakar du 25 octobre 1974, cette mission consiste à :

- ❖ assurer des services qui garantissent la sécurité des vols dans un espace aérien de 16.1 millions Km² ainsi que la sécurité d'approche et d'atterrissage sur les aéroports des états membres (article 2).
- ❖ gérer ou entretenir toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique à la demande des états membres et en vertu de contrat particulier (article 10).
- ❖ passer des contrats avec les états non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services.

Ces différentes activités nécessitent la présence d'un personnel hautement qualifié et formé. C'est ainsi que l'agence dispose de trois (03) établissements qui bénéficient du soutien des établissements français homologués. Nous avons:

- ❖ l'Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile (EAMAC) à Niamey qui forme des ingénieurs et des techniciens supérieurs dans les domaines de l'aviation ;
- ❖ l'Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management (ERNAM) à Dakar qui assure la formation continue en sécurisation, gestion des aéroports, maintenance des infrastructures du génie civil et management ;
- ❖ l'Ecole Régionale de Sécurité et Incendie (ERSI) à Douala pour la formation des techniciens de sécurité et de sauvetage.

4.3 Structure organisationnelle de l'ASECNA

L'agence est un regroupement de dix-huit (18) pays dont dix-sept (17) états d'Afrique qui sont: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Guinée Bissau, Madagascar, Mali Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo et la France. Pour la nécessité d'assurer une gestion commune, il importe pour eux de se doter d'une organisation bien structurée. Pour cela, il existe au sein de l'ASECNA des structures statutaires et les services extérieurs au siège.

4.3.1 Structures statutaires de l'ASECNA

Les structures statutaires sont le point de départ de toute prise de décisions importantes. On distingue donc:

❖ Le comité des ministres de tutelle

Il définit la politique de l'agence et se réunit au moins une fois par an en session extraordinaire. La présidence est tournante à un rythme annuel.

❖ Le conseil d'administration

Il élabore les dispositions nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA, notamment l'arrêt des comptes financiers, les budgets de fonctionnement et d'équipements. Il se réunit au moins deux (02) fois par an.

❖ L'Agent Comptable

Il est nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres. Il tient la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation. Il prépare le compte financier qui est présenté au Conseil d'administration après avoir été soumis au contrôle de la Commission de vérification des Comptes.

❖ Le Contrôleur Financier

Il est nommé par le Conseil d'administration après agrément du Comité des Ministres. Il a une mission générale de contrôle de la gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

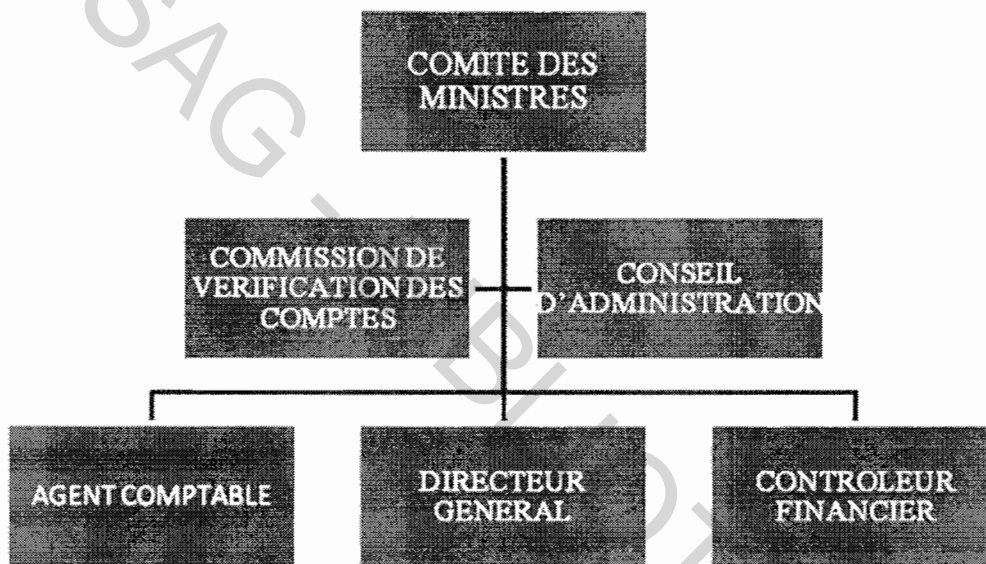
❖ La Commission de Vérification des Comptes

Elle est composée de trois membres désignés par le Conseil d'administration. Elle établit, pour le Conseil d'Administration et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'Agence et formule des propositions motivées sur le quitus à donner à l'Agent Comptable.

❖ La Direction Générale

Le Directeur General, assistée de six Directeurs, assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par les deux instances statutaires précitées. Il recrute tout le personnel de l'Agence à l'exception de l'Agent Comptable et du Contrôleur Financier et est responsable de sa gestion administrative. Il nomme dans chaque Etat membre un agent qui porte le titre de « Représentant ». Cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

Figure 3 : Organigramme des structures statutaires



Source : Rapport ASECNA (2007 :12)

4.3.2 Les services extérieurs au siège

L'ASECNA dispose de deux services extérieurs au siège qui sont: les Délégations et les Représentations.

4.3.2.1 Délégations

L'agence dispose de deux délégations, l'une à Paris et l'autre à Montréal auprès de l'OACI :

❖ La délégation de Paris

Elle assure essentiellement les missions suivantes pour le compte de la Direction Générale:

1. liaison avec les administrations aéronautiques et météorologiques, les organisations internationales, les compagnies aériennes
2. recouvrement des redevances de route
3. édition des informations aéronautiques
4. achat et acheminement des fournitures et matériels pour la Direction Générale et les Représentations.

❖ La délégation permanente à Montréal

Un délégué permanent de l'Agence auprès de l'OACI est affecté à Montréal depuis le 1^{er} janvier 1990 conformément à la décision du conseil d'Administration de l'Agence prise lors de la session des 29 et 30 novembre 1989.

Celui-ci est membre de la commission de navigation aérienne de l'OACI. A ce titre, il participe à la totalité des travaux de cet organe qui a pour tâche essentielle d'aider le conseil de l'OACI à mener à bien le programme des travaux techniques de l'organisation mondiale dans le domaine de la navigation aérienne.

La délégation à Montréal représente l'Agence aux travaux de groupe d'experts de la navigation aérienne au siège de l'OACI et entretient des relations quotidiennes d'échanges et de suivi avec les délégations nationales représentées auprès de cette organisation.

4.3.2.2.2 Les représentations

L'ASECNA est représentée dans chaque état membre par une représentation dirigée par un représentant nommé par le Directeur Général et se tient à la disposition de ce dernier pour lui fournir toutes les informations sur sa représentation. Celle de l'état du Sénégal est la représentation qui nous a accueillis durant notre stage. Elle est située à l'aéroport Léopold Sedar Senghor de Dakar.

4.3.2.2.1 Présentation de l'ASECNA au Sénégal

Sous l'autorité du Directeur général, la Représentation de l'ASECNA au Sénégal est chargée d'assurer la sécurité de la circulation aérienne générale par la gestion et l'entretien des installations et services civils de navigation aérienne en route ainsi que des aides terminales civiles sur l'aéroport de Dakar.

La Représentation de l'ASECNA a la charge d'un espace aérien sur environ 7 100 000 Km (35 fois la superficie du Sénégal) couvert par un centre d'information en vol gérant au total 82 695 mouvements d'avion dont 60% sur le secteur océanique et 40% sur le secteur terrestre. Le nombre de passagers reçu en 2007 à l'Aéroport est estimé à 1 586 158 de passagers.

La représentation compte 337 salariés dont 148 cadres (effectifs 2009) repartis entre les six services qui assistent le représentant dans l'accomplissement de ses missions :

- ❖ la transmission des informations dans le domaine météorologique aussi bien pour la circulation aérienne en route que pour l'approche et l'atterrissage ;
- ❖ les prévisions météorologiques ;
- ❖ la fourniture des services de sécurité incendie (SSI) ;
- ❖ la gestion et la maintenance des aides visuelles et radioélectriques à l'approche et à l'atterrissage

A. Missions des services techniques

4.3.2.2.2 Service Exploitation de la Navigation Aérienne (SENA) :

Est l'un des services opérationnels de la Représentation de l'ASECNA au Sénégal. Il est la structure par laquelle l'ASECNA assure sa mission première à savoir, garantir la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien dont la Représentation de l'ASECNA au Sénégal a la charge à savoir :

- ❖ L 'UTA (FIR Dakar Terrestre)
- ❖ L a FIR Dakar Océanique

Le Service Exploitation de la Navigation Aérienne est composé de quatre structures :

- ❖ L e Bureau Circulation Aérienne (CA) ;
- ❖ L e Bureau NOTAM International (BNI) ;
- ❖ L e Bureau Exploitation des Télécommunications (Exploitation Télécoms) ;
- ❖ L a section Sauvetage et Lutte contre l'Incendie (SSLI).

4.3.2.2.3 Les Missions du Service Exploitation de la Navigation Aérienne

Le chef de Service Exploitation de la Navigation Aérienne est chargé entre autre de :

- ❖ concevoir et proposer la politique locale de l'Agence en matière d'équipement et d'exploitation des systèmes de la navigation aérienne en conformité aux instructions, normes et procédures de l'OACI et de l'ASECNA ;
- ❖ coordonner et superviser de manière cohérente l'ensemble des unités du service. Il doit ainsi contribuer à l'amélioration des rapports inter unités dans un souci de préserver l'autonomie de chacune d'entre elles ;
- ❖ veiller au maintien de la qualité de service avec un personnel et un matériel performant ;
- ❖ assurer l'animation générale de l'exploitation entre l'aéroport principal, les compagnies aériennes et la Représentation ;
- ❖ coordonner les actions de la Représentation avec les intervenants extérieurs : OACI, Autorités de tutelle ;
- ❖ contribuer à l'efficacité des procédures de lutte contre le péril aviaire ;
- ❖ participer aux enquêtes d'accidents d'aviation.

4.3.2.2.4 Le Service Exploitation de la Météorologie :

Il est chargé d'assurer l'assistance météorologique à la navigation aérienne, pour la sécurité et la régularité des vols. Cette assistance se matérialise par l'établissement et la fourniture des informations sous formes d'observations, d'analyses ou de prévisions écrites ou par des exposés, aux Services de la circulation aérienne ainsi qu'aux Agents d'opération ou Membres d'équipages de Compagnies aériennes. Cette assistance doit être conformes aux normes et pratiques recommandées par l'OACI et notamment celles inscrites dans l'Annexe3.

4.3.2.2.5 Les missions du Service Exploitation de la Météorologie

Ses missions sont les suivantes :

- ❖ elle consiste à la fourniture de l'assistance météorologique à la navigation aérienne conformément à la réglementation internationale sous la supervision conjointe de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) et de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM).

- ❖ au programme de cette assistance il y'a la fourniture des informations écrites et orales, à tous les niveaux de la gestion du trafic aérien (Avant le départ, Mouvements en surface, Montée, En route, Descente, Mouvements en surface, Après le vol) aux organes locaux de la circulation aérienne, aux compagnies aériennes pour les vols internationaux et locaux et aux centres dépendants, situés dans les zones d'information de vol (FIR), dans le cadre de leur exploitation météorologique selon des accords internationaux et bilatéraux.
- ❖ les informations orales sont des exposés verbaux donnés en grande partie aux équipages de vols avant leur départ, dans une moindre mesure aux contrôleurs de la circulation aérienne en réponse à leurs requêtes.

Les informations écrites sont des:

- ❖ messages codés ou en clair d'observations météorologiques d'aérodrome réguliers ou spéciaux,
- ❖ messages codés ou en clair de prévisions d'aérodrome et de zone, de cartes de prévisions de route contenant les vents et températures et de cartes de temps significatifs à plusieurs niveaux de vols. Ces informations servent à la constitution des dossiers de vol.

Pour mettre en œuvre cette assistance, le Service est structuré en 2 bureaux :

- ❖ le bureau Centre Météorologique principal dont le rôle est d'effectuer toutes les observations météorologiques nécessaires ainsi que l'analyse et la prévision du temps au niveau local, national et régional ; le bureau abrite un centre de veille météorologique régional pour l'aéronautique et une station de veille météorologique d'aérodrome météorologique régional spécialisé pour l'analyse et la prévision du temps dans la zone Afrique occidentale et centrale,
- ❖ le Bureau centre régional de télécommunications météorologiques qui assure l'échange mondial des données et informations météorologiques entre la zone Afrique occidentale et centrale avec l'Europe, l'Amérique et l'Asie. Il dispose d'une banque de données consultable à distance,
- ❖ Les deux centres fonctionnent sans arrêt aucun et le personnel est constitué d'Ingénieurs, de Techniciens Supérieurs et de Techniciens de la Météorologie

4.3.2.2.6 Le Service Infrastructure Radio Electrique (SIRE)

Le Service Infrastructure Radio Electrique est un service d'appui de la Représentation dont la mission principale est d'assurer la disponibilité opérationnelle de toutes les installations techniques concourant directement à la sécurité de la Navigation Aérienne.

Il est chargé de mettre en œuvre la politique de maintenance des équipements telle que définie par la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique.

Il revient également au SIRE de réaliser leur installation et d'en assurer l'entretien afin de garantir leur disponibilité permanente.

Ces attributions sont réparties en quatre bureaux :

- ❖ Bureau maintenance équipements navigation aérienne
- ❖ Bureau réseaux et systèmes informatiques
- ❖ bureau énergie et balisage
- ❖ bureau méthode

4.3.2.2.7 Service infrastructures Génie civil

Le Service infrastructures Génie civil est chargé de planifier et d'exécuter tous les travaux de Génie civil sur toute la plate forme aéroportuaire et partout ailleurs où des infrastructures Génie civils sont mises à la disposition de l'Agence dans l'accomplissement de sa mission.

4.3.2.2.8 Le correspondant informatique

Il est chargé d'apporter une assistance permanente dans le domaine de l'informatique à tous les services de la représentation.

4.3.2.2.9 La structure du personnel

La Représentation de l'ASECNA au Sénégal compte 337 agents répartis comme suit :

Tableau 10: la répartition des agents de l'ASECNA au Sénégal

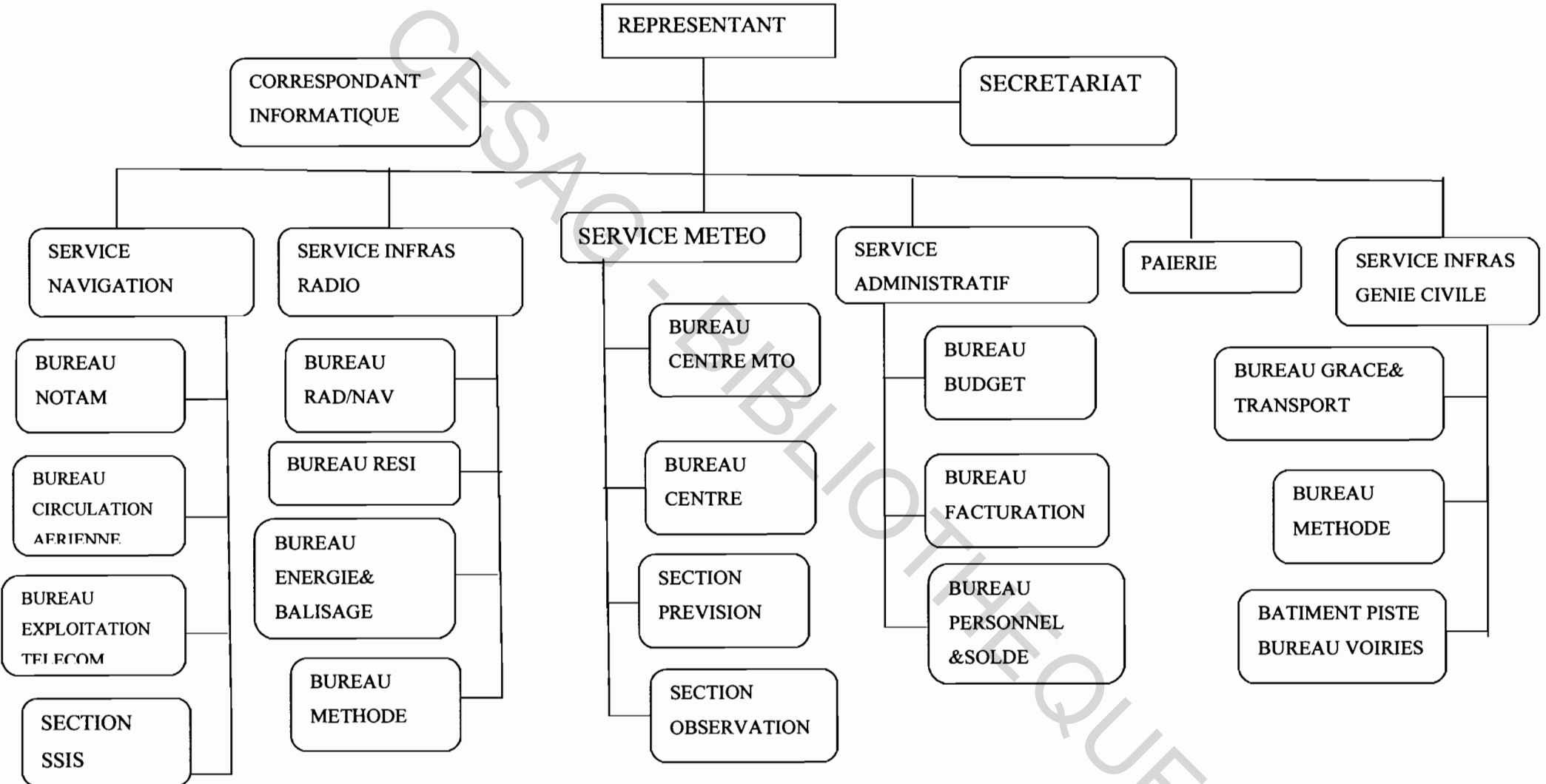
Services	Encadrement	Exécution	Total
ENA	69	74	143
MTO	24	35	59
SIRE	35	26	61
IGC	5	28	33
SAF	13	20	33
PAIERIE	3	6	9
TOTAL GENERAL	148	189	337

Source : Rapport ASECNA (2007 :63)

L'organisation actuelle de la Représentation de l'ASECNA au Sénégal présente l'avantage de la maîtrise assez claire des tâches. Néanmoins, le regroupement des tâches en fonctions, ou des fonctions en Direction reflète des incompatibilités.

Certains chefs de service et Directeurs auront du mal à maîtriser des activités ainsi hétérogènes. La fusion en seul poste solde et personnel n'est pas normale.

Figure 4: Organigramme de la Représentation de l'ASECNA à Dakar Sénégal



Source : Service des Ressources Humaines

La mission principale de l'ASECNA est d'assurer la sécurité de la navigation aérienne dans les 18 Etats membres.

L'expérience de l'ASECNA quoique plus ancienne, porte déjà avec elle des perspectives meilleures.

Dans la poursuite de ses objectifs, l'ASECNA peut être confrontée à des difficultés engendrées par des risques de type : institutionnels, financiers, opérationnels et externes. Cependant la gestion des risques liés au processus de la paie nécessite la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace ainsi qu'un bon suivi des risques les plus significatifs.

Aujourd'hui que l'utilité de l'ASECNA est prouvée, l'interrogation se manifeste sur l'incapacité de se munir d'outils efficaces de maîtrise des risques. Pour cela la cartographie des risques opérationnels constitue un moyen efficace pour le suivi et la résolution des difficultés dont l'ASECNA pourrait être l'objet en ce qui concerne le processus de la paie.

A travers cette étude la description du processus de la paie à l'ASECNA au Sénégal qui fera l'objet du chapitre suivant

Chapitre 5 : Description du processus de la paie à l'ASECNA au Sénégal

Les processus de la paie mis en place à l'ASECNA au Sénégal visent à sécuriser l'ensemble des opérations contre les erreurs, les fraudes et les malversations. Cependant, il ne manque pas d'insuffisance ; c'est pourquoi la description de ces processus à travers l'identification et l'évaluation des risques opérationnels permettent de concevoir la cartographie des risques conformément aux objectifs de l'institution s'est fixé.

5.1 Les étapes de la paie

Les étapes de détermination de la paie selon l'asecna sont:

5.1 Les demandes de prêt

A partir du 5 du mois, des demandes de prêt sont déposées auprès du chef de service paie. Celui-ci les transmet au représentant pour approbation. Les demandes agréées sont ensuite saisies dans un fichier par ce même responsable.

5.1.2 Les avantages en nature et heures supplémentaires

Après avoir calculé les primes et indemnités, « l'acteur » vérifie le montant des avances en nature et s'assure de l'identité des personnes devant l'obtenir.

Ce n'était qu'un exemple, donc continue le reste ainsi

❖ Avantage en nature

Pour les consommations d'eau, d'électricité et de téléphone il est fixé des quotas de consommations, par décision du Directeur Général, en faveur des Directeurs, des Représentants, du Chef d'Etablissements de l'ERNAM et de l'ERSI. L'agence prend en charge ces dépenses de consommation dans la limite des quotas ainsi définis.

❖ Répartition des heures supplémentaires

Notons que les heures supplémentaires concernent essentiellement les agents d'encadrement effectuant un service de quart et les agents d'exécution peuvent être appelés par nécessité à

effectuer des travaux pendant les heures non ouvrables telles que définies par le règlement n°1.

Ces agents bénéficient d'une paie majorée pour heures supplémentaires selon les taux ci-après :

❖ **Agents exécution assurant un service normal de jour**

1. heures de jour ouvrable : 125% du salaire horaire de l'agent ;
2. heures de jour férié : 150% du salaire horaire de l'agent ;
3. heures de nuit : 185% du salaire horaire de l'agent.

En cas d'heures supplémentaires, les agents d'encadrement effectuant un service normal de jour bénéficient d'un repos compensateur.

❖ **Agents assurant un service de quart**

Les heures supplémentaires effectuées par les agents assurant un service de quart sont calculées mensuellement par rapport à la durée moyenne du cycle. Elles sont considérées comme heures supplémentaires de jours ouvrables dont le taux est fixé à 125% du salaire horaire de l'agent.

5.2 Les retenues d'impôts et de cotisations sociales

L'impôt sur le salaire, la cotisation est évalué à chaque fin de mois par le responsable de la paie en vue de leur reversement aux organismes indiqués.

5.3 Couverture médico-sociale

Un régime de couverture médicale est organisé au bénéfice de chaque agent, de son conjoint et de ses enfants à charge tels que définis aux articles 58 et 58 du statut unique du personnel, sous réserves d'une participation de l'agent au financement des charges correspondantes : pour certains l'agent avance les fonds contre remboursement et/ou supporte un ticket modérateur.

En cas d'épidémie déclarée, l'agence prend en charges les frais de vaccination de l'agent, de son conjoint et de ses enfants à charge (article 31).

5.4 Acompte sur prêt

Les employés ayant déjà contractés un prêt doivent acquitter leurs mensualités.

5.5 Préparation et calculs des indemnités de congé

Sur demande et compte tenu des informations sur dossier individuel, ce calcul est effectué par le service paie.

5.6 Regroupement des informations et établissement des bulletins de paie

C'est l'introduction des données concernant chaque employé dans le système. Il s'agit à ce niveau de savoir si l'employé à un salaire au complet ou un salaire d'activité ainsi qu'à la prise en compte de toutes les retenues (avance sur salaire, quinzaine, IUTS, divers prêts). L'établissement des bulletins de paie intervient dès que le salaire est déterminé et que les différentes retenues aient été opérées.

5.7 Edition des bulletins de la paie

Le calcul du salaire ayant été fait, il ne reste plus qu'à éditer le bulletin qui doit refléter in extenso dans la première partie le salaire brut de l'employé et dans la deuxième partie la somme des retenues opérées et à la fin le net à payer à la caisse ou en banque.

Une fois les bulletins édités, une saisie des états de paiement sur le registre pour le paiement au niveau de la caisse. Ces documents doivent être signés par le SAF puis transmis à son supérieur hiérarchique.

5.8 Contrôle des états de paiement

Les états de paiement sur le logiciel de paie dès leur établissement sont accompagnés de tous les bulletins de paie et transmis au chef SAF, puis au payeur.

Ces états et bulletins de salaire sont ensuite transmis au Représentant pour signature avant d'être transmis à la caisse pour paiement.

5.9 Paiement à la caisse

Le caissier reçoit les états de paiement et les bulletins de paie munis de tous les visas et signatures. Après contrôle de conformité, il procède au paiement.

5.10 Traitement des réclamations des salaires

Les réclamations sont traitées par le chef solde et personnel qui fait la situation au représentant pour validation. En cas d'erreur, le complément est payé sur bon de caisse et visé par le représentant.

5.11 L'enregistrement comptable des salaires

La caisse transmet les états à la comptabilité pour l'enregistrement une fois approuvés par le chef de service paie :

- ❖ dans les comptes de charges concernés (charges de personnel)
- ❖ et dans les comptes de dettes correspondants (dettes envers le personnel et dettes envers l'Etat et organismes sociaux).

Cette procédure est appliquée, même si la totalité des salaires est réglée dans le mois.

Tableau 11: Tableau récapitulatif des opérations de paie

	Travaux effectués	Responsables
25 au 30	Mises à jour des fiches individuelles de salaires après clôture du mois précédent	BPS (chef budget personnel solde et cadre solde)
Le mois qui suit l'octroi	Saisie des différents prêts et avances	BPS
	Saisie de l'avance quinzaine	BPS
Le 5 de chaque mois	Récupération des fiches de pointage auprès des différents chefs de service et section et vérification par le chef du personnel	BPS
A partir du 05 au 17 de chaque mois	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul et répartition des heures supplémentaires • Saisie des heures supplémentaires, des retenues d'absence et des frais médicaux ; • Lancement calcul des bulletins. 	Différents services BPS (chef budget personnel solde et cadre solde)
A partir du 05 au 17 de chaque mois	Vérifications des différentes retenues et heures supplémentaires et l'édition des bulletins.	BPS (chef budget personnel solde et cadre solde)
	Préparation et calcul des indemnités de congé	Cadre solde
Le 20 de chaque mois	Contrôle des bulletins	SAF ; Paierie
Le 18 de	Etablissement des états de paiement des salaires par section et service	BPS

chaque mois		
20 au 30	Contrôle des états de paiement	SAF ; Paierie
A partir du 20 plu tard	Paieement des salaires	Paierie
20 au 30	Traitement des différentes réclamations sur les salaires	BPS
	<ul style="list-style-type: none"> • Edition du livre de paie du mois et établissement du récapitulatif de la paie. • Etablissement des diverses états de paiements et autres partenaires 	Paierie Paierie
	Passation comptable et clôture du mois	Paierie

Source : Nous même

Comme on peut le constater l'activité de la paie est un long processus. Elle s'étale sur tout le mois et elle demande un temps important pour sa préparation et sa détermination.

Chapitre 6 : Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la paie à l'ASECNA au Sénégal.

La gestion des risques permet de les appréhender pour mieux les maîtriser. Ceux-ci expriment les difficultés potentielles auxquelles une organisation doit faire face pour atteindre les objectifs prévus.

Comme tous les processus opérationnels, le processus de paie au sein de l'ASECNA Sénégal est exposé à des risques qui peuvent se révéler, après évaluation, très importants. Ces risques ne doivent pas être négligés mais maîtrisés. L'évaluation des dispositifs de maîtrise liés à la paie du personnel de la Représentation de l'ASECNA au Sénégal s'inscrit donc dans une perspective d'identification des risques liés à ce processus, de leur évaluation et de la mesure de l'efficacité du dispositif mis en place afin de les limiter. Il est à noter que tout dispositif de maîtrise comporte des insuffisances mais leur identification et leur évaluation constituent la base de leur bonne gestion.

Ce chapitre nous permettra d'évaluer les risques opérationnels liés au processus de paie, et d'évaluer l'efficacité et l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques mis en place pour les limiter. Des recommandations viendront clôturer ce chapitre.

5.14 Test d'existence et de permanence

Nous verrons tout d'abord le test d'existence et enfin le test de permanence.

A) Test de conformité ou d'existence

Les procédures décrites ci-dessus de la présente étude ont fait l'objet de tests de conformité. Les tests de conformité ont consisté à vérifier l'effectivité des procédures de paie de la Représentation de l'ASECNA au Sénégal durant le mois d'Août 2007. A cet effet, nous avons vérifié :

- ❖ l'existence des éléments d'un dossier du personnel notamment la lettre d'engagement, la fiche de présence mensuelle, la fiche de présence annuelle, le bulletin de salaire, la demande d'autorisation d'effectuer des heures supplémentaires ;

- ❖ l'existence et l'approbation de l'ordre de virement des salaires dans les comptes bancaires individuels des employés ;
- ❖ l'existence et la revue du rapport mensuel établi par le Service solde/personnel relative au règlement des salaires des employés de l'ASECNA au Sénégal ;
- ❖ l'existence et le suivi du budget de salaire.

Nous avons aussi vérifié l'existence des éléments relatifs aux avances sur salaire notamment l'existence et l'approbation d'une demande d'avance sur salaire pour maladie et l'effectivité de la retenue mensuelle effectuée pour le remboursement.

Pour vérifier la réalité des différentes revues et supervisions, notre échantillon s'est composé de 50 personnes et nous avons observé la présence des visas sur les documents tels que les fiches de présence mensuelle, l'autorisation d'effectuer des heures supplémentaires, les rapports financiers mensuels sur les salaires par l'ASECNA Sénégal, l'état mensuel des salaires, les ordres de virement... le respect des délais d'établissement des états de salaires et des ordres de virement mensuels des salaires ont également été vérifiés. Les résultats figurent dans le tableau ci-dessous

Tableau 12: Résultat du test de conformité sur les procédures de la paie de l'ASECNA

Libelle	Date	n° pièce	Existence ou effectivité	Vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation				
					SAF	Paierie	Représentant	DRH Siège	Supérieur hiérarchique
Lettre d'engagement	12/02/1987		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Exhaustivité des éléments du dossier	11/08/2007		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Niveau mensuel des salaires	12/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Fiches de présence mensuelle	31/08/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Réalité des données de la fiche de présence mensuelle	31/08/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Fiche de présence annuelle	31/12/2006		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Réalité des données de la fiche de présence annuelle	31/12/2006		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Réunion mensuelle	12/08/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non

Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la paie : cas de l'ASECNA au Sénégal

sur les retards et les contestations									
Revue périodique de chaque dossier du personnel	31/08/2007		Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Autorisation d'effectuer des heures supplémentaires	14/08/2007		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
Etablissement dans le délai des ordres de virement	25/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Envoi dans le délai des ordres de virement	26/08/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Contrôle de l'exactitude des enregistrements par le service paie	22/08/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Vérification par le supérieur hiérarchique en charge de la comptabilisation	23/08/2007		Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Etablissement et envoi du CD à la DG	24/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Revue régulière du rapport financier	31/08/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Classement du rapport financier	29/08/2007		Oui	oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
Vérification mensuelle et annuelle de l'enregistrement par Direction du contrôle financier du siège	29/08/2007 et au 31/12/2007		Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Vérification dans l'application de la disponibilité du budget avant la dépense	18/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Rapport de suivi d'évolution du budget établi automatiquement	18/08/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Demande d'avance sur salaire	01 au 15/08/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Transmission d'une copie de l'approche de la dite avance	01 au 18/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Retenue automatique sur le salaire selon les modalités de règlement	22/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
---	------------	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Source: nous-meme

B) Test de permanence

Pour nous assurer de l'application permanente des processus de la paie à la représentation de l'ASECNA au Sénégal, nous avons effectué des tests de permanence au niveau des dossiers de 25 personnes. Le test de permanence a porté sur le mois de janvier, Août et octobre 2007. Les résultats de ces tests figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13: Résultat de test de permanence des procédures de la paie à L'ASECA

Libelle	Date	n° pièce	Existence ou effectivité	Vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation				
					SAF	Paierie	représentant	DRH Siège	Supérieur hiérarchique
Lettre d'engagement	01/08/1996		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	08/01/1986		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	12/05/2006		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Exhaustivité des éléments du dossier	01/2007		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	01/2006		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	01/2005		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Niveau mensuel des salaires	12/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	12/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	12/06/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Fiches de présence mensuelle	31/08/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	31/07/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	31/06/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Réalité des données de la fiche de présence mensuelle	31/08/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	31/07/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	31/06/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Fiche de présence annuelle	31/12/2006		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	31/12/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	31/12/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Réalité des	31/12/2006		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui

Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de la paie : cas de l'ASECNA au Sénégal

données de la fiche de présence annuelle	31/12/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	31/12/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Réunion mensuelle sur les retards et les contestations	12/08/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	06/07/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	02/06/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Revue périodique de chaque dossier du personnel	31/07/2007		Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
	31/06/2007		Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
	31/07/2007		Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Autorisation d'effectuer des heures supplémentaires	14/08/2007		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
	14/07/2007		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
	14/06/2007		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
Autorisation d'effectuer des heures supplémentaires	01/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	01/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	01/06/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Etablissement dans le délai des ordres de virement	24/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	24/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	24/06/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Envoi dans le délai des ordres de virement	25/08/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
	25/08/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
	25/06/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Contrôle de l'exactitude des enregistrements par le service solde personnel	23/08/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
	20/07/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
	22/06/2007		Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Vérification par le supérieur hiérarchique en charge de la comptabilisation	24/08/2007		Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
	24/07/2007		Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
	24/06/2007		Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Etablissement et envoi du CD à la DG	28/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	28/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	28/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Revue régulière du rapport financier	29/08/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	29/07/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	29/06/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non

Classement du rapport financier	29/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
	29/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
	29/06/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
Vérification mensuelle et annuelle de l'enregistrement par Direction du contrôle financier du siège	18/08/2007		Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
	18/07/2007		Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
	18/06/2007		Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Vérification dans l'application de la disponibilité du budget avant la dépense	18/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	18/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	18/06/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Rapport de suivi d'évolution du budget établi automatiquement	01 au 15/08/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	01 au 15/07/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	01 au 15/06/2007		Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Demande d'avance sur salaire	01 au 18/08/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	01 au 18/07/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	01 au 18/08/2007		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Transmission d'une copie de l'approche de la dite avance	20/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	20/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	20/06/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Retenue automatique sur le salaire selon les modalités de règlement	20/08/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	20/07/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	20/06/2007		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : Nous même

Comme pour toute institution multinationale, le processus de la paie à l'ASECNA est jalonné de contrôles spécifiques de risques dont la plupart pouvant être néfastes à sa pérennité.

L'efficacité de ce processus demeure l'un des enjeux pour refléter la capacité de l'institution à assurer la sécurité de la navigation aérienne tout en utilisant des processus de la paie efficace pour la motivation du personnel.

Les dirigeants de l'institution doivent mettre les outils et techniques nécessaires à l'analyse des étapes du processus de la paie. Il est de leur responsabilité d'évaluer le niveau d'exposition de l'ASECNA, de définir comme prioritaires les domaines, où le risque est important, et de s'assurer que les techniques de contrôle déjà en place sont efficaces. Le chapitre suivant décrit l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de la paie, outil nécessaire à la gestion efficace, économique et efficiente des risques.

6.1 Les risques liés à la paie de l'ASECNA au Sénégal

L'identification des risques constitue l'étape indispensable de la conception des procédures suivant l'approche par les risques. Cette méthode consiste en l'utilisation de « Tableau des Forces et Faiblesses apparentes » (TFFA) pour déceler les différents risques associés au processus de paie et dont la réalisation peut affecter l'atteinte des objectifs.

Il s'agira de savoir quels risques apparaissent lorsque le processus est défaillant, insuffisant ou inexistant. Pour ce faire, les procédures seront analysées. Ainsi, pour chaque activité ou tâche, il sera déterminé le risque possible au regard de l'objectif qui lui est assigné. Nous utiliserons pour cette identification le tableau d'identification des risques préconisés par SCHICK (2007 :78).

6.2 Analyse du processus de la paie

Ce processus concerne le paiement des salaires fixes et les primes et indemnités. Les aspects relatifs à l'établissement des fiches de salaire et bulletins de paie sont effectués par le service administratif.

La revue de ces aspects administratifs est essentielle dans la mesure où ils permettent de s'assurer que les salaires payés correspondent à des contreparties réelles des prestations effectuées.

6.3 Les risques liés à chaque activité ou tâches de la paie de l'ASECNA au Sénégal.

Cette étape d'identification des risques était un préalable essentiel. Elle a permis de recenser des risques généraux pouvant affecter la réalisation des objectifs. La réalisation de ces risques, en l'occurrence les litiges, les fraudes, peut entraîner les conséquences énormes.

L'objectif recherché à travers cette étude sur les risques liés au processus de paie est d'identifier les risques opérationnels liés au processus de paie, d'analyser les risques opérationnels du processus de paie et de mettre les risques opérationnels liés au processus de paie sous forme d'une cartographie.

Celles-ci sont définies sur la base des risques identifiés. Les risques ainsi identifiés à travers cette étude constituent d'une manière générale ceux liés au non réalisation ou à la défaillance des activités ou tâches. Ainsi, les risques suivants ont été identifiés :

Tableau 14: Identification des risques liés au recouvrement et à la mise a jour des dossiers

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Elaboration de la lettre d'engagement	1) Omission de certains éléments importants (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir, catégorie et niveau du poste.)	Personnel	Lettre standard revue et approuvée par le représentant
Signature de lettre d'engagement	2) Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre	Personnel	Au vu des procédures, cette signature est partie intégrante des conditions requises avant la prise de fonction
Renseignement sur le personnel et constitution du dossier du personnel	3) Omission de données, dossiers incomplets, 4) Fraudes sur les données	Personnel	Vérification systématique des données

Source : Nous-même

Tableau 15: Identification des risques liés à la détermination des salaires

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Classement en catégorie professionnelle	6) Erreur sur la catégorie professionnelle 7) Fraude ou malversation	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Pré autorisation par le siège des postes avec leur classement • Contrôle mensuel du niveau des salaires globaux et individuels • Contrôle à posteriori des auditeurs internes de l'ASECNA
Détermination du niveau des salaires	8) Erreur sur le montant 9) Sur paiement ou sous paiement	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de contrôle systématique et mensuel par l'ASECNA • Vérification a posteriori par le service paie

Source : Nous-même

Tableau 16: Identification des risques liés à la détermination et au suivi des temps de travail

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositifs de maîtrise
Tenue de la fiche de présence mensuelle	10) Sur évaluation ou sous évaluation du temps effectivement travaillé 11) Fraude liée au cumul de fonctions 12) Non prise en compte des absences non autorisé	Personnel	Fiches de présences revues et approuvées par les supérieurs hiérarchiques
Approbation de la fiche de présence mensuelle	13) approbation tardive de la fiche mensuelle 14) Contestation par le personnel des éléments de la fiche de présence	Personnel	Réunion mensuelle du bureau et évocation des retards et contestations
Classement de la fiche de présence annuelle	15) Omission 16) Mauvais classement	Personnel	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel
Tenue de la fiche de présence annuelle	17) Difficultés dans la détermination des congés annuels 18) Informations non réelles	Personnel	Approbation et signature du supérieur hiérarchique et de l'employé concerne.
Classement de la fiche de présence annuelle dans le dossier du personnel	19) Mauvaise classement	Personnel	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel
Autorisation des heures supplémentaires	20) Non autorisation des heures supplémentaires 21) Gonflage des heures supplémentaires 22) absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires	Personnel	Chaque demande de paiement d'heures supplémentaires fait l'objet d'une vérification avant l'approbation par le supérieur hiérarchique

Tableau 17: Identification des risques liés au calcul du salaire

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Saisie des éléments dans le logiciel	24) Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire 25) Fraude ou détournement	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle au moment de la saisie • Envoi du CD au siège • Contrôle a posteriori de l'ASECNA au Sénégal
Etablissement des états de salaire	26) Etats non établis à temps 27) Etats erronés	Personnel	Supervision par le chef du SAF

Source : Nous-même

Tableau 18: Identification des risques liés au règlement du salaire

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Etablissement des ordres de virement	28) Paie de personnel ou ayant quitté l'organisation, et détournement du salaire par le virement sur un autre compte bancaire 29) Gonflage du montant	Personnel	Vérification par le service paie
Approbation des ordres de virements	30) Ordres de virements non approuvés dans les délais	Personnel	Supervision du représentant
Envoi des ordres de virements	31) Retard dans l'envoi	Personnel	Supervision du représentant

Source : Nous-même

Tableau 19: Identification des risques liés à la comptabilisation du salaire

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Enregistrement des salaires individuels	32) Mauvaise imputation 33) Omission d'enregistrement 34) Erreur lors de l'enregistrement 35) Comptabilisation non exhaustive	Personnel	Contrôle du compte par le logiciel et le correspondant informatique
Comptabilisation sur les charges de personnel	36) Erreur sur les charges de personnel	Personnel	Contrôle des comptes par son supérieur hiérarchique
Vérification de la comptabilisation	37) Erreur dans la comptabilisation	Personnel	Vérification par son supérieur hiérarchique

Source : Nous-même

Tableau 20: Identification des risques liés à l'archivage

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Etablissement des rapports mensuels sur le salaire	38) Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> Supervision par son supérieur hiérarchique Rapport financier établi et envoyé au siège.
Classement des rapports mensuels	39) Non ou mauvais classements des rapports mensuels	Personnel	Supervision par le chef hiérarchique

Source : Nous-même

Tableau 21: Identification des risques liés à la détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires

Taches	Risques opérationnels	sources	Dispositif de maîtrise
Détermination des retenues pour pension retraite (part employeur)	40) Non détermination de la retenue par employeur 41) Montant erroné de la retenue	Personnel	Détermination automatique par le logiciel
Détermination des retenues pour pension retraite (part employeur)	42) Non détermination de la retenue (part employeur) 43) Montant erroné de la retenue	personnel	Détermination automatique par le logiciel
Reversement des retenues	Reversement tardif des retenues	Personnel	Reversement mensuel
Comptabilisation des retenues	44) Mauvaise imputation 45) Non comptabilisation 46) Erreur dans la comptabilisation	Personnel	Vérification systématique Rapport de suivi de l'évolution du budget établi automatiquement

Source : Nous-même

Tableau 22: Identification des risques liés à l'évolution de la masse salariale

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Elaboration du budget des salaires	47) Prévission irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget)	Personnel	Supervision par le Directeur des ressources humaines du siège
Contrôle et suivi du budget	47) Non suivi du budget 48) Dépassement budgétaire	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> Vérification automatique dans l'application Rapport de suivi de l'évolution du budget établi automatiquement par le logiciel

Source : Nous-même

Tableau 23: Identification des risques liés au suivi des retenues non obligatoires

Taches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Approbations des avances sur salaire	49) avances non approuvées ou approuvées hors délais	Personnel	Approbation a différents niveaux hiérarchiques
Décaissement	50) Retard dans le décaissement	Personnel	Supervision du supérieur hiérarchique
Suivi des remboursements	51) Non remboursement des avances 52) Remboursement tardif des avances	Personnel	Copie de l'approbation de l'avance transmise et retenue automatique par le logiciel selon les modalités de remboursement

Source : Nous-même

L'identification des dispositifs et des risques ayant été effectuées, nous avons effectuée des tests d'existence et de permanence afin d'évaluer le niveau de risque et partant l'efficacité et l'adéquation du dispositif de maîtrise.

6.4 Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de la paie

Une cartographie des risques opérationnels liés au processus de paie devrait être établie par l'ASECNA au Sénégal. Cela lui permettra ainsi d'identifier les risques liés au processus de la paie de ses employés, de les évaluer en vue de déterminer les actions en fonction de leur besoin. L'évaluation du risque tient compte de deux éléments selon AZEBA (2009 :27) :

- ❖ la probabilité d'occurrence
- ❖ l'impact.

6.5 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Conformément à notre démarche méthodologique, nous avons utilisé la méthode qualitative pour l'évaluation de la probabilité d'occurrence des différents risques identifiés. Comme nous l'avons déjà indiqué cette évaluation ne se repose pas sur une base scientifique exacte. Elle reste donc facultative. C'est pourquoi, pour minimiser les erreurs liées à l'utilisation de cette méthode, on a recours à des groupes de personnes. Il faut noter que cette méthode d'évaluation tient compte d'informations tirées de l'environnement de contrôle interne (compétence, organisation, séparation des tâches incompatibles) et des activités de contrôle.

Dans l'ensemble, l'environnement de contrôle interne de l'ASECNA Sénégal est bon. Des insuffisances peuvent se produire surtout au niveau des activités de contrôle. L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques est faite à partir de l'échelle suivante :

Tableau 24: échelle de mesure de la probabilité d'occurrence

Très forte	Il est presque certain que le risque se produira
Forte	Il y a de bonne chance que le risque se produise
Moyenne	Il est possible que le risque se produise
Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise
Très faible	Il est presque impossible que le risque se produira

Source : Nous-même

6.6 Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact est aussi faite de manière qualitative. Elle tient compte des conséquences du risque sur l'ASECNA Sénégal de manière générale et sur son processus de la paie de manière particulière. Cette évaluation est faite à base de l'échelle suivante :

Tableau 25: échelle de mesure de l'impact du risque

Catastrophique	Conséquences financières grave, retard ou interruption du processus, dégradation considérable des informations (financières et non financières)
Critique	Conséquences fâcheuses des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus
Majeur	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus
Significatif	Conséquences faibles des effets du risque en termes de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus
Négligeable	Conséquences très négligeables des effets du risque en termes de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus

Source : Nous-même

A partir des tests de conformités et de permanence, nous avons évalué la probabilité et l'impact des risques opérationnels liés à la paie du personnel de l'ASECNA au Sénégal. Les résultats figurent dans les différents tableaux ci-dessous.

Tableau 26: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au recrutement et à la mise à jour des dossiers

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Elaboration de la lettre d'engagement	1. Omission de certains éléments important (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir...)	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> Mauvais recrutement Litige en cas de non clarté des éléments de la lettre d'engagement 	Majeur	Lettre standard revue et approuvée par le Représentant
Signature de lettre d'engagement	2. Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre	Très faible	Litiges dans l'interprétation des éléments de la lettre	Majeur	Au vu des procédures, cette signature est partie intégrante des conditions requises avant la prise de fonction

Renseignement sur le personnel et constitution du dossier du personnel	3. Omission de données, dossiers incomplets 4. Erreur sur les données	Très faible	Pertes financières en cas de sur classement de la catégorie professionnelle	Majeur	Vérification systématique des données
--	--	-------------	---	--------	---------------------------------------

Source : Nous-même

Tableau 27: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination des salaires.

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de contrôle
Classement catégorie professionnelle	5. Erreur sur la catégorie professionnelle, 6. falsification ou fraude	Moyen	Perte de ressources financières en cas de sur classement	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> • Pré autorisation par la Direction générale des postes avec sur classement, • Contrôle mensuel du niveau des salaires globaux et individuels
Détermination du niveau de salaire	7. sur paiement ou sous paiement de l'employé	Faible	Mésentente	Majeur	Processus de contrôle systématique et mensuel par l'ASECNA Sénégal

Source : Nous-même

Tableau 28: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination et au suivi des temps de travail

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Tenue de la fiche de présence mensuelle	8. Sur évaluation ou sous évaluation du temps effectivement travaillé. 9. Fraude liée au cumul de fonctions. 10. Non prise en compte des absences autorisées.	Très forte	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de ressources • Litige 	Critique	Fiches de présences revues et approuvées par les supérieurs hiérarchiques
Approbation de la fiche	11. Approbation tardive de la fiche	Moyen	Absence non autorisées et non	significatif	Réunion mensuelle du bureau et

de présence mensuelle	mensuelle. 12. contestation par le personnel des éléments de la fiche de présence.		défectées		évocation des retards et contestations
Classement de la fiche de présence mensuelle dans le dossier du personnel	13. Mauvais classement	Faible	Base de données sur le personnel incomplet	significatif	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel
Tenue de la fiche de présence annuelle	14. Difficulté dans la détermination des congés annuels. 15. Informations non réelles	Moyen	Perte de ressources financière	significatif	Approbation et signature du supérieur hiérarchique et de l'employé concerne.
Classement de la fiche de présence annuelle dans le dossier du personnel	16. Mauvais classement	Faible	Base de données sur le personnel incomplet	significatif	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel
Autorisation des heures supplémentaires	17. Non autorisation des heures supplémentaires 18. Gonflage des heures supplémentaires. 19. Absences de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Non exécution de l'activité pour la quelle les heures supplémentaires sont demandées • Paiement indu d'heures supplémentaires non effectives. 	majeure	Chaque demande de paiement d'heures supplémentaires fait l'objet d'une vérification avant approbation par le supérieur hiérarchique

Source : Nous-même

Tableau 29: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au calcul du salaire

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Saisie des éléments de salaire dans le logiciel	20. Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire 21. Fraude ou détournement	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de fiabilité des données • Perte de ressources financières en cas de fraude 	Critique	Contrôle au moment de la saisie Contrôle après la saisie
Etablissement des états de salaire	22. Etats erronés 23. Etats non établis à temps	Très forte Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement tardif de salaire • Perte ressources financières 	Majeur Critique	Supervision du supérieur hiérarchique

Source : Nous-même

Tableau 30: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au règlement du salaire

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Etablissement des ordres de virement	24. Paiement de personnel fictif ou ayant quitté l'organisation. 25. Gonflage du montant	Faible	Perte financière	Critique	Vérification par le supérieur hiérarchique
Approbation des ordres de virements	30. Ordres de virements non approuvés dans les délais	Très forte	Mécontentement	Critique	Supervision par le supérieur
Envoi des ordres de virements	31. Retard dans l'envoi	Moyen	Mécontentement	Critique	Supervision par le supérieur

Source : Nous-même

Tableau 31: évaluation de la probabilité et de l'impact liés à la comptabilisation du salaire

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Enregistrement des salaires individuels	32. Mauvaise imputation. 33. Omission d'enregistrement 35. Comptabilisation non exhaustive 36. Fraude dans la comptabilisation	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité de l'information financière Un enregistrement erroné, incomplet. Pertes financières 	Critique	Vérification par le supérieur hiérarchique
Comptabilisation globale des charges de personnel	37. Erreur sur les charges de personnel 38. Fraude ou malversation	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité de l'information financière Pertes financières 	Critique	Vérification par le supérieur hiérarchique
Vérification de la comptabilisation	39. Fraude 40. Erreur dans la comptabilisation	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité de l'information financière Pertes financières 	Critique	Vérification par le supérieur hiérarchique

Source : Nous-même

Tableau 32: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à l'archivage

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Etablissement des rapports mensuels sur le salaire	41. Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective	Forte	<ul style="list-style-type: none"> Rapport erroné Pertes financières 	Majeur	Supervision par le supérieur hiérarchique
Classement des rapports mensuels	42. Non ou mauvais classements des rapports mensuels	Faible	Pertes des données sur la paie	Majeur	Supervision par le supérieur hiérarchique

Source : Nous-même

Tableau 33: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Détermination des retenues pour pension retraite (part employer)	43. Non détermination de la retenue art employé 44. Montant erroné de la retenue	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> Sous ou sur évaluation de la pension de retraite Pertes financières 	Catastrophique	Détermination automatique par le logiciel
Détermination	45. Non détermination de la retenue	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> Sous ou sur 	Catastrophique	Détermination automatique

des retenues pour pension retraite (part employeur)	part employeur 46. Montant erroné de la retenue		évaluation de la pension de retraite • Pertes financières	ue	par le logiciel
Reversement des retenues	47. Reversement non effectif des retenues 48. Reversement tardif des retenues	Très faible	Minoration des droits de retraite acquis par le personnel	Catastrophique	Reversement mensuel par le payeur
Comptabilisation des retenues	49. Mauvaise imputation 50. Non comptabilisation 51. Erreur dans la comptabilisation	Très faible	Informations financières non fiables	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> Vérification systématique par le chef hiérarchique Vérification mensuelle et annuelle par la Direction générale

Source : Nous-même

Tableau 34: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à l'évolution de la masse salariale

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Elaboration du budget des salaires	52. Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget)	Faible	Manque de ressources financières	Catastrophique	Supervision par le supérieur hiérarchique
Contrôle et suivi du budget	53. Non suivi du budget 54. Dépassement budgétaire 55 Mécontentement	Très forte	Manque de ressources financières	Catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> Supervision par le supérieur hiérarchique Rapport de suivi de l'évolution du budget établi automatiquement par le logiciel

Source : Nous-même

Tableau 35: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au suivi des risques liés au suivi des retenues non obligatoires

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
Approbation des avances sur salaire	56. Avances non approuvées ou approuvées hors délais	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Retard dans le décaissement Pertes financières 	Majeur	Approbation à différents niveaux hiérarchiques
Décaissement	57. Retard dans le décaissement	Faible	Désœuvrement du personnel	Majeur	Supervision du supérieur hiérarchique

Suivi des remboursements	58. Non remboursement des avances 59. Remboursement tardif des avances	Faible	Pertes financières	Majeur	Copie de l'approbation de l'avance transmise et retenue automatique par le logiciel de paie selon les modalités de paiement
--------------------------	---	--------	--------------------	--------	---

Sources : Nous-même

Pour plus de visibilité, nous avons présenté sur un graphique le niveau des risques opérationnels liés à la paie du personnel et leur impact sur ce processus et sur la Représentation de l'ASECNA au Sénégal.

6.7 Niveau de mesure du risque

Cette évaluation permet de connaître les risques opérationnels importants conduisant le management de l'ASECNA au Sénégal, à se focaliser sur les risques importants identifiés en vue d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place pour ce processus de paie personnelle.

6.8 Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de la paie

Evaluer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels, c'est l'améliorer en vue d'atteindre les objectifs des organisations en général et ceux de l'ASECNA en particulier.

Selon Pequignot (2007:6), améliorer l'adéquation du dispositif aux risques opérationnels provenant des objectifs de contrôle interne le rend plus efficace. Ainsi, partant de cette adéquation, de l'application de ce dispositif, de l'amélioration de cette adéquation, celui-ci sera efficace et la plus part de ces risques sera mise sous contrôle à l'ASECNA au Sénégal et ses objectifs seront pratiquement atteints.

Cette évaluation nécessite la prise en compte des deux éléments cités par l'Ordre des Experts Comptables (2005 :42), à savoir: l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (aucun dysfonctionnement n'a été relevé par les tests d'audit effectués). Des deux éléments, il est nécessaire de faire une évaluation globale de la qualité des dispositifs de Contrôle interne.

6.9 Evaluation de l'adéquation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de la paie de l'ASECNA au Sénégal

De quelle adéquation parle t on? Il s'agit de l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques aux spécificités de l'organisation et de son environnement en fonction de l'impact des risques provenant de celui-ci selon Mikol (1998 :75). Il s'agit pendant cette phase de s'assurer que le dispositif de contrôle mis en place par l'ASECNA est adapté à l'importance du risque identifié et moyennant un coût et un temps raisonnables. Elle s'effectue aussi sur la base des critères ci-dessous résumés dans le tableau:

Tableau 36: proposition de critères d'évaluation de l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Note	Adéquation	Description
5	Procédure appropriée	Procédure appropriée mais nécessite des efforts exorbitants du personnel pour sa mise en œuvre ou adaptée à l'environnement de l'entreprise
4	Procédure acceptable	Procédure acceptable, délai de mise en œuvre normal, coût acceptable
3	Procédure partiellement appropriée/limitée à certaines tâches	Procédure incomplète et partiellement acceptable dans son application, coût quasi acceptable
2	Procédure non appropriée	Procédure ne couvrant pas le risque, incompatible à la tâche identifiée, coût très élevé, ou non adaptée à l'entreprise ou son environnement
1	Procédure difficile à évaluer	Procédure non formalisée, mais mise en œuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail

Source : Nous-même, à partir de Fontugne (2001 :12)

La nécessité de s'assurer que le dispositif est adéquat au risque est essentielle pour passer à l'évaluation de l'efficacité de ce dispositif.

Aussi sur la base des informations provenant du QCI, de la grille de séparation des tâches et des tests de conformité et de permanence, nous avons procédé à l'évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de la qualité du contrôle interne mis en place par l'ASECNA Sénégal. Les lettres A et E de la colonne « Evaluation du contrôle » note de 1 à 5 représente respectivement l'adéquation et l'efficacité. Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 37: évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de la qualité du contrôle interne à l'ASECNA Sénégal

Etapas	Risques	Qualité du dispositif		Probabilité	
		Adéquation	Efficacité	Occurrence	Cote
Mises à jour des dossiers	1. Omission de certains éléments important (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir...)	5	4	Acceptable	4
	2. Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre	5	4	Acceptable	4
Détermination du niveau des salaires	3. Erreur sur la catégorie professionnelle	4	3	Acceptable	3
	4. sur paiement ou sous paiement de l'employé	4	3	Acceptable	3
Détermination et suivi du temps de travail	5. Sur évaluation ou sous évaluation du temps effectivement travaille.	4	4	acceptable	4
	6. Fraude liée au cumul de fonctions	3	1	Insuffisante	2
	7. Non prise en compte des absences autorisées	3	3	passable	3
	8. Approbation tardive de la fiche mensuelle	3	3	passable	3
Détermination et suivi du temps de travail	9. Non autorisation des heures supplémentaires	5	3	Passable	3
	10. Gonflage des heures supplémentaires	5	3	Passable	3
	11. Absences de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires	5	3	Passable	3
Calcul de la paie	12. Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire	5	3	Passable	3
	13. Omission d'enregistrement Comptabilisation non exhaustive	4	3	Passable	3
Archivage	14. Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective	4	3	Passable	3
	15. Non ou mauvais classements des rapports mensuels	4	3	Passable	3
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues sur salaire	16. Non détermination de la retenue part employé	4	1	Insuffisante	2
	17. Reversement non effectif des retenues	4	4	acceptable	4
	18. Reversement tardif des retenues	4	4	acceptable	4
	19. Non comptabilisation Erreur dans la comptabilisation	4	4	acceptable	4
Suivi des prêts et avances au personnel	20. Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget	4	4	acceptable	4
	21. Dépassement budgétaire	4	4	acceptable	4
	22. Avances non approuvées ou approuvées hors délais	4	4	acceptable	4
	23. Non remboursement des avances	4	4	acceptable	4
	24. Remboursement tardif des avances	4	4	acceptable	4
	25. Non suivi du budget	4	4	acceptable	4


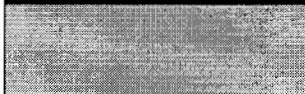
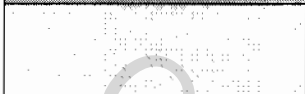

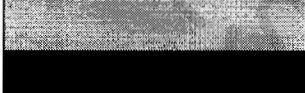
Source : Nous-même

Pour permettre d'identifier les risques qui sont sous le contrôle du système de contrôle interne et de ceux qui ne le sont pas, nous avons présenté sur un graphique (ci-dessus) le niveau du risque et la qualité du contrôle mis en place pour le limiter.

Figure 5: la matrice des risques liés au processus de la paie de l'ASECNA au Sénégal

Probabilité Très forte Forte Moyenne Faible Très faible					
	24. Non ou mauvais classements des rapports mensuels	23. Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective	22. Omission d'enregistrement Comptabilisation non exhaustive	21. Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire	
		13. Remboursement tardif des avances 14. Non suivi du budget	10. Dépassement budgétaire 11. Avances non approuvées ou approuvées hors délais 12. Non remboursement des avances	20. Absences de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires	
			6. Reversement non effectif des retenues 7. Reversement tardif des retenues 8. Non comptabilisation Erreur dans la comptabilisation 9. Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget)	18. Non autorisation des heures supplémentaires 19. Gonflage des heures supplémentaires	
			1. Omission de certains éléments important (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir...) 2. Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre 3. Erreur sur la catégorie professionnelle 4. sur paiement ou sou paiement de l'employé 5. Sur évaluation ou sous évaluation du temps effectivement travaillé	16. Non prise en compte des absences autorisées 17. Approbation tardive de la fiche mensuelle	
	Négligeable	significatif	majeur	critique	catastrophique
					Impact

Tableau 38: commentaire de la cartographie des risques élaborée

Couleur de la zone	Nature de l'impact	Commentaire
	Très Forte	Les risques ont un niveau supérieur alors que le contrôle interne ne dispose pas d'outils de les anéantir.
	Forte	L'impact est d'une orbite moindre. La zone nécessite un suivi moins rigoureux que la précédente.
	Moyenne	Les risques sont tolérables avec les outils et procédures exploitées par le service contrôle interne.
	Faible	L'ampleur n'est pas aussi grave, les risques pourront être acceptés en disposant de tous les moyens pour faire face aux conséquences éventuelles.
	Très faible	Dans ce cas l'impact du risque est négligeable

6.10 Plan d'actions

Pour réduire les niveaux de risques maigres à des risques tolérables des initiatives doivent être mises en place. Cela permet de contribuer à l'amélioration de la qualité et l'efficacité du processus de la paie personnel. Nous allons à travers le tableau suivant présenter un plan d'actions pour douze mois.

Tableau 39: proposition de plan d'actions pour 12 mois

Risques opérationnels	Actions à envisager	Délai	Acteurs
Omission de certains éléments important (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir...)	Elaboration d'une procédure de mise à jour du fichier du personnel	6 mois	BPS
Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre	Création d'un fichier du personnel	6mois	BPS
Erreur sur la catégorie professionnelle	Suivi informatique du personnel	12 mois	BPS
sur paiement ou sous paiement de l'employé	Contrôle des paiements hors virements	Chaque mois	Paie
Sur évaluation ou sous évaluation du temps effectivement travaille.	Elaboration d'une procédure de contrôle de présence du personnel et de saisie des temps	Chaque mois	BPS
Fraude liée au cumul de fonctions	Séparation des fonctions de préparation des éléments de paie, de contrôle des bulletins et états de paie, de règlement des salaires	6 mois	Représentant
Non prise en compte des absences autorisées	Réunion mensuelle du bureau et évocation des retards et contestations	Chaque mois	Représentant
Approbation tardive de la fiche mensuelle	La désignation d'une personne responsable	2 mois	SAF
Non autorisation des heures supplémentaires	Suivi, autorisation des éléments exceptionnels comme les heures supplémentaires	Chaque mois	SAF
Gonflage des heures supplémentaires	La mise en place d'un contrôle mensuel	Chaque mois	SAF
Absences de désignation formelle du	Fiches de présences revues et approuvées par	6 mois	Représentant

responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires	les supérieurs hiérarchiques		
Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire	La mise en place d'un logiciel de paie	6 mois	BPS
Omission d'enregistrement Comptabilisation non exhaustive	Utilisation du logiciel de comptabilité	Chaque mois	Comptable
Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective	Exiger le visa du supérieur hiérarchique	Chaque mois	Représentant
Non ou mauvais classements des rapports mensuels	Classement des documents répondants aux besoins des utilisateurs	Chaque mois	BPS
Non détermination de la retenue part employé	Utilisation du logiciel de paie	Chaque mois	BPS
Reversement non effectif des retenues	Utilisation du logiciel de paie	Chaque mois	BPS
Reversement tardif des retenues	Utilisation du logiciel de paie	Chaque mois	BPS
Non comptabilisation Erreur dans la comptabilisation	Utilisation du logiciel de paie	Chaque mois	PAIE
Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget	Suivi budgétaire et élaboration du rapport mensuel d'exécution	Chaque mois	SAF
Avances non approuvées ou approuvées hors délais	Liste des personnes autorisées à octroyer des avances, acomptes, prêts	6 mois	Représentant
Non remboursement des avances	Prélèvement automatique en utilisant le logiciel de paie	Chaque mois	BPS
Remboursement tardif des avances	élaboration d'un échéancier de prêt et contrôle des remboursements et utilisation de l'informatique	6 mois	BPS

Source : Nous-même

Après examen du processus de paie, nous avons pu faire ressortir les différents risques. Nous avons proposé sur la base des meilleures pratiques un plan d'actions pour mener à bien les activités. Ce plan d'actions s'étale sur un intervalle de 12 mois.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie de notre thème d'étude, nous avons fait la présentation de l'ASECNA et l'analyse du processus de la paie. A partir des entretiens et observations nous avons recensé des informations pour servir de mettre en place une démarche permettant d'élaborer la cartographie des risques liés au processus de la paie.

La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication de tous les travailleurs de l'ASECNA au Sénégal.

L'utilisation de la cartographie des risques comme outils de gestion dans l'entreprise, constitue aujourd'hui un élément essentiel. Elle permet aux organismes comme l'ASECNA d'avoir une vision globale sur tous les risques liés au processus de paie et de prévenir ou réduire les impacts.

Conclusion générale

Toute organisation quelle que soit sa taille doit se préoccuper de sa pérennité et aussi de la maîtrise des risques inhérents liés à ses activités. Pour ce qui concerne les institutions multinationales, le processus de la paie encourt divers risques.

La mise en place d'une cartographie des risques devais permettre d'avoir une meilleure appréciation de leur niveau de vulnérabilité afin d'atteindre les objectifs fixes. Ces derniers sont perturbés par des risques d'origine :

- ❖ interne découlant de sont organisation, de ses opérations, de son style de management, du dispositif de contrôle en place, de la qualité de ses ressources humaines, les objectifs, de son système d'information et de la qualité des informations produites ;
- ❖ externes issus de son environnement comme les méthodes de recrutements, l'environnement réglementaire.

Il était question pour nous à travers cette étude menée au sein de l'ASECNA Sénégal, de concevoir une cartographie des risques liés au processus de la paie pour servir d'outils de gestion efficace des risques auxquels elle s'expose.

A la lumière des informations obtenues nous pouvons conclure que les méthodes et procédures de gestion des risques ainsi que le dispositif de contrôle interne mises en place exposent l'institution à de nombreux risques. Ces derniers sont causes par la centralisation de tous les travaux au niveau d'un seul service, manque de manuel de procédure.

Néanmoins, ces risques récentes et évalués pouvaient être minimisés voir maîtrisés si certaines mesures avaient été prises. Il s'agit entre autres de :

- ❖ la conception d'outils et techniques de gestion des risques pour renforcer le dispositif de contrôle interne déjà en place ;
- ❖ la formalisation des procédures de gestion pour le processus de la paie ;
- ❖ analyse régulière des comptes d'avances au personnel/envoi de demandes de confirmation de leurs soldes (1 fois par an) aux agents bénéficiaires d'avances.

Ces mesures mises en place conformément aux risques identifiés lors de l'élaboration de la cartographie, permettront une bonne gestion du processus de la paie.

Cette expérience au niveau de l'ASECNA de Dakar montre la nécessité de la mise en place d'une organisation pérenne avec un service de contrôle interne bien outillé afin de permettre à l'institution de maîtriser les risques susceptibles de freiner son développement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien

Organisation et objectifs

- Comment la paie est elle organisée ?
- Y a-t-il des organisations de paie spécifique avec des objectifs formellement définis ?

Moyen de travail

- De quels moyens disposez-vous pour mener à bien votre mission ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle mis en place pour assurer la régularité et la conformité des déclarations ?
- Pouvez-vous décrire, dans les grandes lignes, de quelle façon votre organisation gère ou réduit les risques au moyen d'un système interne de contrôle et d'autres stratégies?
- Vos stratégies ou processus de gestion du risque ont-ils changé? De quelle façon?
- Quel est le rôle de la vérification interne dans votre programme de gestion des risques?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de votre mission
- Pouvez-vous décrire, à grands traits, la façon dont votre organisation définit les objectifs et les valeurs qui se rattachent à la gestion des risques, et comment elle les communique dans l'organisation?
- Votre organisation possède-t-elle une politique formelle de gestion des risques?
- Quels sont les grands traits ou les messages principaux véhiculés par celle-ci? (Pensez aux éléments suivants :
 1. les objectifs/principes,
 2. les opportunités et la prise de risques,
 3. la couverture des risques,
 4. la tolérance face au risque et les limites du risque.

Annexe 2: Questionnaires de contrôle interne relatif au processus de la paie 1

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie		Folio n° 1
	Mises à jour des dossiers		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer que toutes les informations concernant le personnel son prises en compte.			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé : 1. Photo ? 2. spécimen de signature ? 3. situation de famille ? 4. date d'engagement ? 5. exemplaire du contrat de travail (ou lettre d'engagement) ?			
Les dossiers du personnel sont-ils régulièrement mis à jour ?			
Les modifications de salaire sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ?			
S'assure- t- on que toutes ces modifications sont prises en compte par le service paie ?			
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 ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie		Folio n°2
	Détermination et suivi du temps de travail		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer que le niveau des salaires est conforme à la grille de l'institution, au contrat et législation en vigueur.			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Le niveau des salaires sont-ils périodiquement rapprochés à la grille de l'institution et aux contrats de travail ?			
Les éléments constitutifs du salaire sont-ils périodiquement vérifiés ?			
L'accès au fichier du personnel est il protégé ?			
Les données permanentes du fichier informatique de paie sont-elles périodiquement rapprochées aux éléments des dossiers individuels du personnel y afférent ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie		Folio n°3
	Détermination du niveau des salaires		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer que les heures payées sont effectivement travaillées.			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Les heures supplémentaires effectuées par les employés sont-elles autorisées et approuvées par un responsable ?			
Cette autorisation est elle matérialisée ?			
Existe-t-il une base de paiement des heures supplémentaires ?			
Est-il établi individuellement une feuille de temps travaillés et paraphée pour chaque employé ?			
Les absences sont elles signalées ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie		Folio n°4
	Calcul de la paie		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer du calcul correct et exhaustif des éléments constitutifs du salaire.			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Un contrôle périodique des calculs du salaire est-il effectué par un responsable comptable, administratif ou financier ?			
S'assure-t-on que toutes les modifications aux données permanentes ont été prises en compte dans le calcul de la paie ?			
S'assure-t-on que les retenues obligatoires (impôts et charges sociales) et non obligatoires ont été prises en compte dans le calcul ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie		Folio n°5
	Approbation finale de la paie		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer que les salaires sont approuvés avant leur règlement			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
La paie est elle approuvée par un responsable avant les règlements ?			
Avant la signature des chèques ou ordre de virement, les signataires s'assurent-ils que la paie a été approuvée ?			
Les tâches de préparation, de paiement et de comptabilisation des salaires sont-elles effectuées séparément et par des personnes différentes ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie		Folio n°6
	Règlement des salaires		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer du règlement effectif et à temps des salaires aux seuls employés de l'institution.			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Les salaires sont-ils virés à temps ?			
Lorsque les salaires sont réglés par virement, exige-t-on un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires ?			
Existe-t-il une procédure de règlement des salaires ?			
S'assure-t-on du règlement des salaires aux seuls membres de l'organisation ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie		Folio n°7
	Comptabilisation des salaires		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer de la comptabilisation correcte et exhaustive des salaires			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
La paie est-elle comptabilisée dès approbations des éléments de salaire et uniquement sur la base de ces éléments ?			
S'assure-t-on que l'imputation des écritures de charges salariales est elle correcte ?			
Fait-elle l'objet d'un contrôle indépendant ?			
Ce contrôle porte-t-il sur les imputations : 1. En comptabilité générale ? 2. en comptabilité analytique ?			
La totalisation du journal de paie est-elle périodiquement contrôlée ou le logiciel testé ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie	Folio n°8	
	Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer que les retenues obligatoires sont correctement effectuées et reversées à temps aux organismes concernés			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Les retenues obligatoires sont correctement effectuées et reversées à temps aux organismes concernés ?			
Les charges sociales et impôts sur salaires sont-ils acquittés régulièrement et à temps ?			
Les méthodes de calcul des charges sociales et impôts font-ils l'objet de contrôle avant les déclarations et les règlements ?			
Les taux de calcul des charges sociales et impôts font-ils l'objet de contrôle avant les déclarations et les règlements ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie	Folio n°9	
	Archivage des dossiers		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer que la conservation des informations relatives aux salaires			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Un exemplaire des bulletins de salaire est-il systématiquement conservé ?			
L'accès au dossier du personnel est-il protégé ?			
Un exemplaire des déclarations des charges sociales et impôt est-il conservé ?			
Effectue-t-on des contrôles périodiques et par sondage des éléments des dossiers individuels du personnel ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie	Folio n°10	
	Contrôle de l'évolution de la masse salariale		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer du contrôle effectif du niveau de la masse salariale			
Questionnaires	Réponses		Observations
	oui	Non	
Avant l'enregistrement de l'écriture de la paie, les montants, par compte sont ils comparés avec le mois précédents.			
Ces montants sont ils rapprochés aux effectifs employés ?			
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 ?			

Questionnaire de contrôle interne	Processus de la paie	Folio n°11	
	Suivi des retenues non obligatoires		
Objectifs du contrôle interne : s'assurer du suivi effectif des retenues non obligatoires (prêts, avances, acomptes, saisies...) sur salaire			
Questionnaires	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 ?			
Surveille t-on suffisamment ces retenues ?			
Les comptes sont-ils rapprochés à la liste du personnel ?			
Le suivi des remboursements des prêts, avances et acomptes est-il systématique ?			
Les comptes d'avances, acomptes et prêts sont ils confirmés périodiquement par les bénéficiaires ?			

Annexe 3 : Exemple de fiche d'évaluation du personnel

Informations Générales				
Nom l'employé				
Intitulé du poste				
Département				
Supérieur Hiérarchique				
Période évaluée	Du		Au	

Productivité

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Atteint des objectifs réalistes					
Respecte les délais					
Travaille avec intelligence et non par activisme					
Recherche l'efficacité					
Accomplit efficacement ses tâches					
Fais montre d'un bon jugement					

Communication

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Traite bien les informations reçues					
Ecoute les autres					
Communique efficacement					
Communication Verbale					
Communication écrite dans les rapports, documents,					
Qualité des emails					
Communication téléphonique					

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Dirige par l'exemple					
Propose des solutions réalistes					
Est décisif, anticipe sur les problèmes					
Obtiens le meilleur de ses collaborateurs					
Résout efficacement les problèmes					
Définit clairement les attentes					
Met à disposition les ressources adéquates					
Délègue efficacement					

Développement Personnel

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Garde son sang froid même sous pression					
Définit des niveaux de résultats à atteindre (avec dépassement de soi)					
Se lance des défis					

Relations Interpersonnelles

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Est orienté client					
Laisse de côté les questions subjectives					
Donne des conseils pratiques					
Contribue à la fidélisation des employés					

Management

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Sais définir les priorités					
Réponds rapidement et efficacement aux problèmes					
Gère efficacement les coûts					
Développe de nouvelles stratégies					
Montre de l'efficacité dans l'organisation					

Objectifs pour la prochaine période

Préciser les objectifs et niveaux de performances devant être atteints pendant la prochaine période.
Précisez les actions, activités et programmes prévus pour faire face aux objectifs du poste pour la période concernée

Commentaires de l'employé

Signatures

Employé

Date

(la signature de l'employé indique qu'il ou elle a eu l'opportunité de voir le formulaire et donner son avis; cela ne veut pas dire qu'il doive y adhérer totalement.)

Le supérieur hiérarchique

Date

Annexe 4: formulaire de demande de congé

Information sur le congé		
Nom de l'employé		
Département		
Nom du supérieur hiérarchique		
Type d'absence sollicité (Choisissez la raison correspondante SVP)		
<input type="checkbox"/> Congé annuel <input type="checkbox"/> Enterrement <input type="checkbox"/> Congé non payé <input type="checkbox"/> Congé personnel <input type="checkbox"/> Maternité/Paternité <input type="checkbox"/> Préciser si autre : _____		
Dates d'absence	Du : _____	Au : _____
Raisons de l'absence:		
<p>Vous devez fournir un justificatif pour les congés autres que les congés maladie, au moins deux jours avant la date d'absence</p>		
<p>_____ Signature</p>		Date :
de l'employé		
Approbation du Supérieur hiérarchique		
<input type="checkbox"/> Approuvé <input type="checkbox"/> Rejeté		
Commentaires:		
<p>_____</p>		
Signature du Supérieur hiérarchique		Date:

Annexe 5: Ensemble des employés / Volume horaire journalier

Date						
Nom de l'employé	Prise de service	Début de la pause déjeuner	Fin de la pause déjeuner	Fin de service	Total	Signature

Annexe 6: Individuel / Volume horaire hebdomadaire

Nom : _____					Semaine du :
___/___/___					
Date :	Prise de service	Début de la pause déjeuné	Fin de la pause déjeunée	Fin de service	Total horaire
Volume horaire de la semaine du ___/___					
___/___ :					
Signature :					

Annexe 7: Dossier des Critères de Sélection du Candidat

TITRE DU POSTE			
CANDIDATS CONSIDÉRÉS (Y COMPRIS LES MINORITÉS ET LES FEMMES)			
NOM	HOMME/ FEMME	ETHNICITÉ	SECTION CONFORME/ NON CONFORME
CANDIDAT SÉLECTIONNÉ			
NOM	HOMME/ FEMME	ETHNICITÉ	SOURCE
CRITÈRES DE SÉLECTION			
LES RAISONS POUR LESQUELLES LE CANDIDAT SÉLECTIONNÉ ÉTAIT PRÉFÉRABLE AUX AUTRES			
		SIGNATURE DU RESPONSABLE	DATE

Annexe 8: Grille de séparation des tâches du processus de la paie

OPERATION \ SERVICES	SAF	PAYEUR	REPRESENTANT	DG
1. Approbation des entrées ou sorties de personnel			x	x
2. Autorisation de prêt ou avance sur salaire	x		x	
3. Pointage d'heures supplémentaires	x			
4. Approbation des heures supplémentaires	x		x	
5. Evaluation des retenues et frais médicaux	x	x	x	
6. Indemnités de congé	x	x	x	
7. Validation des niveaux de paies	x	x	x	
8. Autorisation des primes	Programmé dans la machine			
9. Préparation de la paie	x			
10. Vérification des calculs	x			
11. Approbation finale de la paie après sa préparation	x		x	
12. Signature des chèques de salaire		x	x	
13. Paiement		x		
14. contrôle de paiement		x		x
15. traitements des réclamations	x			
16. centralisation de la paie	x			
17. enregistrement comptable		x		
18. détention des dossiers individuels du personnel	x			
19. comparaison périodique du journal de paie avec les dossiers individuels.		x		

Annexe 9: Formulaire d'évaluation de la période d'essai d'un employé

Identification de l'employé(e)					
Nom & prénom de l'employé(e) :				Date d'entrée en fonction	
Titre de l'employé(e) :			Secteur :		
Supérieur immédiat :				Période couverte	
Fiche remplie par :					
FORCES DE L'EMPLOYE				ASPECTS A AMELIORER	
ATTEINTE DES OBJECTIFS D'INTEGRATION					
CRITERES SOMMAIRES D'EVALUATION					
	1	2	3	4	COMMENTAIRES
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLEMENTAIRES					

Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1=pas satisfaisant Colonne 2=à améliorer Colonne 3=satisfaisant Colonne 4=très satisfaisant

Signature de la personne ayant rempli la fiche

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé

Bibliographie

1. **ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2007)** *Contrôle de gestion, manuel et applications*, DCG11, 1ere édition, DUNOD, Paris, 693 p
2. **AMAR Yaron et Al (2003)**, *la montée des risques : sécuriser les profits sur le long terme* ; Expansion Management Review, n° 108.
3. **BAPST Pierre et Alexandre BERGERET (2002)**, *pour un management des risques oriente vers la protection de l'entreprise et la création de valeur*, (2e Partie) ; Audit, n° 162.
4. **BARRY Mamadou (2009)** *audit et contrôle interne*, 2e Édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 p.
5. **BARRY, Mamadou (2009)** *Détournements, Fraudes et Malversations dans les entreprises*, 2e Édition, Sénégalaise de l'imprimerie, 116p.
6. **BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri (2008)**, *Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance*, Paris, Economica, 444p.
7. **BERTIN Elisabeth (2007)**, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* ; Paris : Eyrolle, 320p.
8. **Bustamante Pierre et Rivière Olivier (2004)**, *Evaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, Banque Magazine, n° 657.
9. **CANDAU Pierre (1985)**, *audit social : méthode et technique pour un management efficace*, 1ere édition, librairie Vuibert, Paris, 434 p.
10. **Christian Jiménez, Patrick Merlier et Dan Chelly (2008)** *Risques Opérationnels de la mise en place à son audit*, Revue Banque Edition, 271 p.
11. **Daniel Rabatel (2000)** *pratique de la paie*, édition d'organisation, Paris, 238p.
12. **DAYAN, Armand (2004)** *Manuel de gestion. Volume 2* ; Paris, Ellipses Editions Marketing, Vol. 2, 975p.
13. **Desroches, Alain ; Leroy, Alain ; Vallée, Frédérique (2003)** *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286p,
14. **Dominique VICENTI (1999)**, « Dresser une cartographie des risques » revue d'audit (n°144) : Paris, p26-27.
15. **Fustec, Alan ; Marois, Bernard (2006)** *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Eyrolles, 174p.
16. **Grand B., Verdalle B. (1999)** *Audit Comptable et Financier*, Paris, Economica, 63p

17. **George L. Head et Stephen Horn (2004)** *Les fondements de la gestion des risques*, Paris, Carn Institute, 89p.
18. **I N T O S A I (2007)** *Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public – Informations complémentaires sur la gestion des risques des entités*, 45 p.
19. **KPMG (1999)** *les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les secteurs privé et public au niveau international, Rapport final préparé pour le Secrétariat du conseil du Trésor, Ottawa, ,64 pages.*
20. **LANDWELL&Associés (2005)** *le management des risques de l'entreprise, Édition d'organisation, Paris, pages 338*
21. **LECLERC, Michel (2003)**, *Le gestionnaire : un acteur primordial en gestion des ressources humaines ; Sainte Foy : Presses de l'Université du Québec, p. 164.*
22. **LE RAY, Jeans (2006)** *Gérer les risques pourquoi et comment, Edition AFNOR, p.392.*
23. **Maders, Henri-Pierre ; Clet, Etienne (2005)** *Pratiquer la conduite de projet, Paris, Édition d'Organisation, p. 243*
24. **Mohamed Hamzaoui (2008)** *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Pearson Edition, 243 pages, 2e Edition.*
25. **MOREAU, Franck (2002)** *Comprendre et gérer les risques ; Paris : Editions d'organisation, p.22.*
26. **Nicolet, Marie-Agnès ; Maignan, Michel (2005)**, *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, Revue Banque, n° 668.*
27. **NOIRO, Philippe ; WALTER, Jacques (2009)**, *le contrôle interne 100 questions pour comprendre et agir, Editions AFNOR, p.163.*
28. **Obert Robert (2007)**, *Comptabilité et audit : manuel et applications, Dunod Edition, 569 pages.*
29. **Olivier Hassid (2008)** *la gestion des risques, Edition Dunod 150 pages.*
30. **Ordre des Experts Comptables (2005)**, *Le contrôle interne-Les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par analyse des risques et documentation, Editions ECM, Paris, P.74,*
31. **Pequignot, Vincent (2007)**, *La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne, revue française de l'audit interne, (183) : 6-8*
32. **Pierre Schick et Olivier Lemant (2004)** *Guide de Self-audit, Edition d'Organisation, 2e édition, 218 p.*
33. **Pierre SCHICK (2007)** *Méthode de conduite d'une mission, Edition Dunod, 217p.*

34. **Pinard-Fabro Marie-Hélène (2008)** *Audit fiscal : Audit des comptes annuels validation de la charge d'impôt*, Edition Francis LEFEBRE, Paris, 631 pages.
35. **ASECNA (2006)**, *Protocole d'accord relatif à un projet d'entreprise entre l'ASECNA et son personnel*, Edition Février, 85 p.
36. **ASECNA, (2007)**, *Rapport d'activité*, 108 p.
37. **Renard, JACQUES (2008)** *Théorie et pratique de l'audit interne ; EYROLLES Edition d'organisation*, 6e Edition.479.
38. **Vanini** ; Revue de la littérature : Risque Opérationnel
39. **YVON, Mougin (2008)**, *les nouvelles Pratiques de l'audit de management QSEDD*, AFNOR Editions, p.247.

Internet

40. Fontugne, Muriel (2001), cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus ? <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.PDF>, 18 octobre 2009,
41. IFACI (2005), Le management des risques de l'entreprise, http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf, 5 septembre 2009,
42. Belluz, Diana Del Bel (2002), *Gestion moderne des risques*, http://www.camagazine.com/index.cfm?ci_id=10738&la_id=2, 18 octobre 2009
43. Potdevin, Jacques (1999), audit et transparence financière, 4^{ème} rencontre ITEG-ESUG, www.univ_tlse1.fr, 22 août 2009,
44. Riskparter (2002), Le risque opérationnel tel que définit par Bale II ; www.riskparter.lu, 01 septembre 2009,