

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE FINANCE**  
**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET**  
**CONTROLE DE GESTION**

**19<sup>ème</sup> promotion (2007-2008)**

**MEMOIRE DE FIN DE TROISIEME CYCLE**

**THEME**

**EVALUATION DE LA MAITRISE DES**  
**RISQUES LIES AU PROCESSUS DE**  
**REMUNERATION DU PERSONNEL : CAS DE**  
**UNFPA SENEGAL**

**C E S A G**

**Présenté par :**

**Mlle Béné Bintou TIENDREBEOGO**

**Sous la Direction de :**

**M. Abdou SAGNA,**  
**Expert comptable,**  
**Commissaire aux comptes**

**Date de dépôt : novembre 2008**

## DEDICACES

### *A nos Très Chers Parents*

Les mots ne seront jamais assez forts, ni suffisants pour exprimer notre respect, notre considération et notre amour pour les sacrifices que vous avez consentis pour notre éducation, notre instruction et notre bien être.

Que Dieu vous accorde longue vie pour jouir du fruit de vos efforts !

### *A nos Frères*

Pour nous avoir aidé à surmonter notre solitude. Ce travail est le vôtre, recevez-le donc et faites mieux que nous.

A tous ceux qui n'ont cessé d'avoir une pensée affective à notre endroit.

## REMERCIEMENTS

Nous exprimons une profonde gratitude à tous ceux qui ont œuvré, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce mémoire.

- Madame Christelle DAMIBA et l'ensemble du personnel du Cabinet d'expertise comptable NIZA pour tout le soutien moral, matériel et financier que nous avons reçu tout au long de cette formation.
- Monsieur Abdou SAGNA, notre Directeur de mémoire pour ses qualités humaines, sa compétence professionnelle, son dynamisme et sa rigueur au travail ainsi que sa disponibilité.
- L'ensemble du personnel de UNFPA Sénégal qui n'a ménagé aucun effort pour nous donner le maximum d'informations.
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) et l'ensemble du corps professoral du CESAG pour leur dévouement, la qualité de leur enseignement et les multiples services dont nous avons bénéficié durant cette formation.
- La famille ZONGO, ma famille de Dakar, pour son soutien inestimable durant cette formation.
- Nos amis et collègues de la 19<sup>ème</sup> promotion, pour les meilleurs moments d'apprentissage, de partage et de communion.
- Tous ceux dont les noms n'ont pas pu être cités.

## *Sigles et abréviations*

**AG** : Assemblée Générale

**CI** : Contrôle Interne

**CIPD** : Conférence internationale sur la population et le développement

**COSO**: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

**NU** : Nations Unies

**OECF** : Ordre des Experts Comptables Français

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne

**RH** : Ressources Humaines

**RM** : Risk Manager

**UNFPA** : United Nations Fund for Population Activities

**USA** : Etats - Unis d'Amérique

## Liste des figures et des tableaux

### Figures

Figure n° 1 : Principales étapes du processus de rémunération du personnel .....	25
Figure n°2: exemple de matrice d'évaluation de la qualité du dispositif .....	45
Figure n° 3 : modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération.....	49
Figure n° 4 : Détermination du niveau de risques opérationnels liés à la rémunération du personnel à UNFPA Sénégal.....	92
Figure n° 5 : risque sous contrôle du dispositif de maîtrise .....	100

### Tableaux

Tableau 1 : les différentes étapes du processus de rémunération.....	18
Tableau n° 2 : Synthèse des différentes approches méthodologiques pour l'évaluation de la maîtrise des risques .....	27
Tableau n° 3: risques opérationnels du processus de rémunération du personnel .....	32
Tableau n°4 : exemple de mesures de la probabilité d'apparition du risque.....	35
Tableau n° 5 : seuil d'impact financier du risque.....	35
Tableau n° 6 : dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération .....	40
Tableau n° 7 : Répartition des ressources du sixième programme de UNFPA Sénégal .....	61
Tableau n° 8 : identification des risques liés au recrutement et à la mise à jour des dossiers .....	71
Tableau n° 9 : identification des risques liés à la détermination des salaires.....	71
Tableau n°10 : identification des risques liés à la détermination et au suivi des temps de travail.....	71
Tableau n° 11 : identification des risques liés au calcul du salaire .....	72
Tableau n° 12 : identification des risques liés au règlement du salaire.....	72
Tableau n° 13 : identification des risques liés à la comptabilisation du salaire .....	73
Tableau n°14 : identification des risques liés à l'archivage .....	73
Tableau n° 15 : identification des risques liés à la détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires.....	73
Tableau n° 16 : identification des risques liés à l'évolution de la masse salariale.....	74

Tableau n° 17 : identification des risques liés au suivi des retenues non obligatoires.....	74
Tableau n 18 : Résultat du test de conformité sur les procédures de rémunération de UNFPA Sénégal .....	76
Tableau n° 19 : Résultat du test de permanence des procédures de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal .....	79
Tableau n° 20 : échelle de mesure de la probabilité d'occurrence.....	85
Tableau n° 21 : échelle de mesure de l'impact du risque.....	86
Tableau n° 22 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au recrutement et à la mise à jour des dossiers .....	86
Tableau n° 23 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination des salaires.....	87
Tableau n°24 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination et au suivi des temps de travail .....	87
Tableau n° 25 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au calcul du salaire.....	88
Tableau n° 26 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au règlement du salaire .....	88
Tableau n° 27 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la comptabilisation du salaire.....	89
Tableau n°28 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à l'archivage.....	90
Tableau n° 29 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à la détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires .....	90
Tableau n° 30 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés à l'évolution de la masse salariale.....	91
Tableau n° 31 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au suivi des retenues non obligatoires.....	91
Tableau n° 32 : critères d'évaluation de l'adéquation du contrôle interne.....	94
Tableau n° 33 : critères d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne .....	94
Tableau n° 34 : échelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle .....	95
Tableau n 35 : évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de la qualité du contrôle interne à UNFPA Sénégal .....	95
Tableau n° 36 : observations relatives à la matrice des risques sous contrôle du dispositif de maîtrise de UNFPA Sénégal .....	101
Tableau n° 37 : plan de gestion continue des risques jugés critiques .....	104



## Table des matières

<b>DEDICACES.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<i>Sigles et abréviations.....</i>	<b>iii</b>
<i>Liste des figures et des tableaux.....</i>	<b>iv</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I : le processus de la rémunération du personnel.....</b>	<b>9</b>
I.1 Evolutions du management et de la rémunération du personnel.....	9
I.1.1 L'organisation taylorienne .....	10
I.1.2 L'organisation participative .....	10
I.1.3 L'organisation performante.....	11
I.2 Les composantes de la politique de rémunération.....	11
I.2.1 La classification et la qualification du personnel .....	11
I.2.2 La rémunération des compétences du personnel.....	12
I.2.3 La rémunération et la motivation du personnel.....	13
I.2.4 Les enjeux stratégiques de la politique de rémunération .....	14
I.3 Eléments de rémunération du personnel.....	15
I.3.1 Définition, contraintes et maîtrise de la masse salariale .....	15
I.3.2 Les différents systèmes de rémunération .....	16
I.3.2.1 Le salaire fixe .....	16
I.3.2.2 Le salaire individualisé.....	16
I.3.2.3 Le salaire lié aux résultats de l'entreprise .....	16
I.3.3 Les formes d'augmentation des rémunérations.....	17
I.3.3.1 Augmentations collectives .....	17
I.3.3.2 Augmentation individuelle.....	17
I.4 Les différentes étapes du processus de rémunération du personnel.....	17
I.4.1 Mise à jour des dossiers individuels.....	19
I.4.2 Détermination du niveau des salaires.....	19
I.4.3 Détermination et suivi du temps de travail.....	19
I.4.4 Calcul de la paie .....	20
I.4.5 Approbation finale de la paie .....	20
I.4.6 Règlement des salaires .....	21
I.4.7 Comptabilisation des salaires .....	21
I.4.8 Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire .....	21
I.4.9 Archivage .....	23
I.4.10 Contrôle de l'évolution de la masse salariale.....	23
I.4.11 Suivi des retenues non obligatoires.....	24
<b>Chapitre II : Evaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel.....</b>	<b>26</b>
II.1 Motivation et Méthodologie générale de l'évaluation de la maîtrise des risques.....	26
II.1.1 Motivation de l'évaluation de la maîtrise des risques .....	26

II.1.2	Méthodologie générale de l'évaluation de la maîtrise des risques.....	27
II.2	Risques opérationnels liés au processus de rémunération du personnel.....	28
II.2.1	Notion de risque opérationnel .....	28
II.2.1.1	Définition du risque.....	28
II.2.1.2	Catégorisation des risques.....	29
II.2.1.2.1	Typologie selon le Guide Méthodologique AMARIS.....	29
II.2.1.2.2	Typologie des risques selon l'activité .....	30
II.2.1.2.3	Typologie des risques relatifs à l'audit.....	31
II.2.1.3	Les risques liés au processus de rémunération du personnel .....	32
II.2.1.4	Evaluation et hiérarchisation des risques liés à la rémunération du personnel .....	34
II.3	Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel.....	36
II.3.1	Les composantes du dispositif de maîtrise des risques liés du processus de rémunération du personnel .....	36
II.3.1.1	Les objectifs .....	37
II.3.1.2	Les moyens mis en œuvre pour le processus de rémunération .....	38
II.3.1.3	Le système d'informations et de pilotage .....	38
II.3.1.4	L'organisation du processus de rémunération.....	38
II.3.1.5	Les méthodes et procédures de rémunération du personnel.....	39
II.3.1.6	La supervision .....	39
II.3.2	Dispositif de contrôle interne relatif au processus de rémunération du personnel .....	39
II.4	Evaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel .....	42
II.4.1	Appréciation du dispositif de maîtrise des risques .....	42
II.4.2	Limites du dispositif de maîtrise des risques .....	45
II.4.3	Plan de maîtrise des risques .....	46
<b>Chapitre III : Méthodologique de l'étude.....</b>		<b>48</b>
III.1	Modèle d'analyse.....	48
III.1.1	Description du modèle d'analyse .....	48
III.1.1.1	Connaissance générale du processus de rémunération.....	50
III.1.1.2	Identification des risques liés au processus de rémunération.....	50
III.1.1.3	Evaluation des différents risques identifiés.....	50
III.1.1.4	Identification des mesures de contrôles .....	50
III.1.1.5	Evaluation des mesures de contrôles.....	50
III.1.1.6	Plan de maîtrise des risques .....	51
III.2	Outils de Collecte et d'analyse des données.....	51
III.2.1	Interview.....	51
III.2.2	Analyse documentaire .....	51
III.2.3	La narration .....	52
III.2.4	L'organigramme fonctionnel.....	52
III.2.5	Le questionnaire de contrôle interne (QCI) et la grille de séparation des tâches. 52	
III.2.6	Tableau d'identification des dispositifs et des risques .....	53
III.2.7	Tests d'audit .....	53
III.2.8	Populations à rencontrer.....	53
Conclusion de la première partie.....		54
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>		<b>55</b>
<b>Chapitre IV : Présentation de UNFPA Sénégal et description du dispositif de maîtrise des risques liés à son processus de rémunération du personnel.....</b>		<b>57</b>



IV.1	Présentation générale de UNFPA Sénégal.....	57
IV.1.1	Mission et objectifs de UNFPA Sénégal.....	58
IV.1.1.1	Définition et mission de UNFPA .....	58
IV.1.1.2	Les objectifs de UNFPA .....	58
IV.1.2	Organisation générale de UNFPA Sénégal .....	59
IV.1.2.1	L'organisation de UNFPA à l'échelle internationale .....	59
IV.1.2.2	L'organisation de UNFPA au Sénégal .....	60
IV.1.2.2.1	La représentation nationale : .....	62
IV.1.2.2.2	L'équipe de mise en œuvre du programme : .....	62
IV.1.2.2.3	La direction des opérations : .....	62
IV.1.2.2.4	La direction des ressources humaines de UNDP Sénégal .....	63
IV.2	Description du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération de UNFPA Sénégal.....	63
IV.2.1	Description du processus de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal ....	63
IV.2.1	Recrutement et mise à jour des dossiers.....	64
IV.2.2	Détermination des salaires .....	65
IV.2.3	Détermination et suivi des temps de travail .....	65
IV.2.3.1	Fiche de présence mensuelle .....	66
IV.2.3.2	Fiche de présence annuelle.....	66
IV.2.3.3	Les heures supplémentaires.....	66
IV.2.3.4	Congé annuel.....	66
IV.2.4	Le calcul du salaire.....	67
IV.2.5	Règlement des salaires .....	67
IV.2.6	Comptabilisation des salaires .....	67
IV.2.7	L'archivage.....	68
IV.2.8	Détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires.....	68
IV.2.9	Suivi de l'évolution de la masse salariale .....	68
IV.2.10	Suivi des retenues non obligatoires .....	69
IV.2.2	Identification des dispositifs de maîtrise et des risques existants liés au processus de rémunération de UNFPA Sénégal.....	69
IV.2.3	Test d'existence et de permanence.....	75
<b>Chapitre V : évaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal.....</b>		<b>84</b>
V.1	Evaluation du niveau des risques opérationnels liés à la rémunération du personnel de UNFPA Sénégal.....	84
V.1.1	Evaluation de la probabilité de survenance des risques .....	85
V.1.2	Evaluation de l'impact des risques.....	85
V.2	Evaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal.....	93
V.2.1	L'évaluation de l'adéquation du contrôle interne .....	93
V.2.2	L'évaluation de l'efficacité du contrôle interne .....	94
V.3	Recommandations.....	101
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>108</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>115</b>

## Introduction générale

La mondialisation oblige de nos jours les entreprises à être plus compétitives et plus performantes. La compétitivité et la performance de toute entreprise ou organisation dépendent des hommes qui y travaillent. C'est pourquoi, la gestion des hommes dans l'entreprise fait l'objet d'une politique. Un des éléments clés de la politique du personnel est la rémunération. La rémunération a en effet depuis toujours constitué un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise. Elle est le plus souvent le reflet du système de valeurs en vigueur qu'elle valorise, à savoir l'ancienneté, les responsabilités assumées, ou exclusivement les performances accomplies. La mise en oeuvre d'une politique de rémunération au mérite conduit souvent à une modification profonde des valeurs et systèmes de gestion de l'organisation

Actuellement, la rémunération redevient un sujet brûlant, soit parce qu'on en attend plus de motivation et de performances, soit parce qu'on escompte une meilleure maîtrise des coûts. Elle est donc soumise de plus en plus à des risques dont l'impact peut être important et menacer ainsi la survie de l'organisation.

L'objectif général de toute organisation est d'assurer la pérennité et la continuité de ses activités. Cela passe par la maîtrise des risques liés à ses différents processus. Pour maîtriser les risques liés à ses différents processus, un dispositif de contrôle interne fiable et efficace doit être mis en place pour les prévenir, les identifier, les détecter et les évaluer. Ce dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise doit ensuite être évalué par les Auditeurs internes ou par les responsables de gestion des risques, le Risk Manager (RM). C'est pourquoi certaines entreprises se dotent d'un RM dont le rôle est d'identifier les risques liés à chaque processus, d'établir la cartographie des risques afin de proposer une politique de prévention et de protection efficaces.

La démarche de maîtrise des risques permet selon MONIER (2007 : 8) de créer une vraie valeur ajoutée sur des sujets comme :

- le contrôle interne en permettant de décloisonner les actions de contrôles déjà existantes, d'articuler et de coordonner l'ensemble des dispositifs ; de dépasser l'approche exclusivement « défensive » du contrôle interne (centrée sur la fiabilité des opérations financières et la conformité aux lois), en intégrant une approche plus « offensive », (visibilité sur le déploiement de la stratégie) ;

- le management en favorisant l'échange et la responsabilisation des acteurs qui ouvre et enrichi le dialogue entre les différents niveaux de l'entreprise.

Pour la survie de l'entreprise il est impératif de maîtriser les risques liés aux différents processus de son activité. Dans un souci de bonnes pratiques l'entreprise doit pour chaque risque identifié, choisir une stratégie afin de minimiser son impact et ou sa fréquence d'apparition. A priori l'existence et la bonne application des procédures fiables et efficaces de contrôle interne permettraient à l'entreprise de maîtriser les risques au niveau de chacun de ses processus et en particulier celui de la rémunération du personnel, objet de la présente étude.

## Problématique

L'environnement d'hyper compétition pousse les organisations à mettre en œuvre une dynamique stratégique pour assurer leur survie. Or, de nos jours la réussite de toute organisation dépend des ressources humaines (RH) qui la composent. Les RH dans toute organisation, constituent l'un des facteurs clés de prospérité et de pérennité. Le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières, l'évaluation et la motivation des hommes sont les composantes fondamentales de la fonction des ressources humaines. Il est à noter que la plupart des grandes organisations disposent d'un service ou d'une direction des ressources humaines (DRH).

Selon MARTORY (2001 : 43), les objectifs stratégiques assignés à la politique de rémunération c'est de sécuriser, motiver et associer le personnel de l'entreprise à sa gestion. En effet, le rapport humain au travail, les formes d'organisations, ainsi que les modalités des rapports professionnels ont subi de profondes transformations exigeant de nouvelles formes de pilotage et de contrôle des RH et notamment de la rémunération.

Toute défaillance dans la gestion des ressources humaines (GRH) pourrait avoir des effets négatifs significatifs dans la vie de l'entreprise. Le processus de rémunération du personnel comme tous les autres processus de l'entreprise comporte des risques. L'importance et la maîtrise de ces risques sont prises en compte dans les principes de gouvernement d'entreprise. En effet, ces principes sont des valeurs fondamentales qui gouvernent les différents comités qu'une entreprise doit mettre en place, notamment le comité de rémunération. Il en va de même pour l'établissement du rapport de gestion des entreprises qui doit faire cas des cinq (5) personnes les mieux rémunérées (AFEP, 2003 : 16). Les risques liés au processus de rémunération proviennent généralement de l'inexistence ou de la défaillance des procédures, de l'organisation (système de

contrôle) ou du personnel. L'augmentation des risques opérationnels et l'importance de leur conséquence (pertes financières énormes, pénalités à payer au service des impôts et aux organismes sociaux, détérioration d'image et de réputation) ont conduit les entreprises à mettre en place des dispositifs de maîtrise de ces risques. Ce dispositif doit cependant être efficace et efficient d'où la nécessité de l'évaluer.

Pour le Fonds des Nations Unies pour les Activités de Population au Sénégal (UNFPA Sénégal), organisme de développement international qui œuvre en faveur du droit à la santé et de l'égalité des chances pour chaque femme, homme et enfant, la gestion des risques notamment ceux liés à la rémunération du personnel revêt une importance capitale. En effet, leur survenance peut entraîner d'énormes pertes financières, le blocage de ses activités, la perte de confiance de ses bailleurs de fonds...

La rémunération du personnel à UNFPA Sénégal a pour objectifs de :

- respecter une disposition légale liée au contrat du travail, à savoir que la nature synallagmatique du contrat de travail exige de l'employeur le paiement d'un salaire en contrepartie du travail effectué par l'employé ;
- sécuriser et motiver le personnel, notamment en récompensant les efforts fournis par le personnel ;
- fidéliser le personnel en lui assurant un développement et un plan de carrière attrayants.

La gestion des ressources humaines notamment la rémunération du personnel est de nos jours l'une des tâches les plus importantes et des plus complexes pour une organisation comme UNFPA Sénégal. En effet la maîtrise des coûts salariaux dévient déterminante tant sur le plan de positionnement stratégique qu'au niveau interne de l'organisation.

Par la maîtrise des risques liés à ses processus et l'évaluation des procédures de maîtrise, une structure comme UNFPA Sénégal est censée atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels et assurer ainsi sa continuité et sa pérennité. L'approche par les risques permet à l'organisation d'identifier les éléments susceptibles d'avoir un impact négatif sur ses processus, de les analyser, de détecter les risques, de les prévenir, de les suivre et d'évaluer leur maîtrise. La maîtrise des risques doit être un objectif pour tous les acteurs de l'entreprise.

Parmi les facteurs qui peuvent expliquer la présence des risques opérationnels liés au processus de rémunération à UNFPA Sénégal, on peut citer :

- l'inexistence de la culture du risque ;
- la non application de toutes les revues et supervisions préconisées par les procédures ;
- l'absence du profil des risques opérationnels liés à la rémunération ;
- l'absence d'évaluation du dispositif de maîtrise.

Au regard de tous ces facteurs explicatifs des risques liés à la rémunération du personnel à UNFPA Sénégal, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- le développement d'une culture des risques ;
- la mise en oeuvre des activités de revue et de supervisions ;
- l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques.

C'est cette dernière solution qui nous apparaît la plus appropriée puisque l'évaluation de la maîtrise des risques permet, à partir d'une analyse des tâches de rémunération, d'identifier les risques, de les évaluer d'une part et d'apprécier l'efficacité et l'adéquation du dispositif de maîtrise d'autre part.

Au regard de la solution adoptée, la question de recherche que nous nous posons à travers notre étude est la suivante : quelle est l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal ?

En d'autres termes et de manière plus spécifique :

- Quelles sont les composantes du processus de rémunération du personnel ?
- Quels sont les risques qui peuvent affecter chacune des étapes du processus de rémunération du personnel ?
- Quels sont les dispositifs de maîtrise de ces risques à UNFPA Sénégal ?
- Quelle amélioration lui apporter pour une plus grande efficacité ?
- Quelle démarche peut-on utiliser pour évaluer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus ?

La recherche des réponses à toutes ces questions nous conduit à l'objet de la présente étude qui porte sur : « L'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de rémunération du personnel : cas du Fonds des Nations Unies pour les Activités de Population au Sénégal (UNFPA Sénégal) ».

## Objectifs

L'objectif principal est d'apprécier l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de rémunération de son personnel de UNFPA Sénégal.

L'idéal serait, au terme de ce travail, d'atteindre les objectifs spécifiques ci-dessous :

- identifier les risques liés au processus de rémunération du personnel ;
- analyser et évaluer ces risques ;
- identifier les meilleurs dispositifs de maîtrise des risques liés à ce processus ;
- évaluer l'efficacité et l'adéquation du dispositif de maîtrise de ces risques à UNFPA Sénégal ;

## Délimitation de l'étude

Bien que notre étude ait porté sur tout le processus de rémunération du personnel, il ne sera question de la législation du travail car jugée spécifique selon les pays. De plus UNFPA, n'est pas soumise aux dispositions juridiques des pays membres.

## Intérêts de l'étude

### • Intérêt pour UNFPA

Cette étude permettra à UNFPA d'avoir un avis extérieur sur son dispositif de maîtrise des risques notamment ceux liés au processus de rémunération du personnel. Elle lui permettra ainsi, grâce à l'évaluation, d'améliorer son dispositif et de réduire les risques.

### • Intérêt pour le CESAG

Cette étude contribuera à accroître la documentation du CESAG sur les dispositifs de maîtrise des risques en particulier ceux liés à la rémunération du personnel. Elle lui permettra en outre d'avoir un Feedback sur la qualité et la pertinence de l'enseignement dispensé au stagiaire.



- **Intérêt pour nous mêmes**

Elle nous permettra d'appliquer l'approche par les risques au processus de rémunération du personnel. Elle nous permettra également de contribuer à l'accroissement de la littérature sur les dispositifs de contrôle interne par l'approche par les risques. Plus qu'une exigence académique, elle traduit une expérience sur le terrain. Elle nous offre enfin l'opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation.

### **Articulation du Mémoire**

Cette étude s'articulera autour de deux (2) grandes parties :

a) la première sera consacrée au cadre théorique et comportera trois (3) chapitres :

- le premier traitera du processus de la rémunération du personnel,
- le deuxième portera sur l'évaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel,
- le troisième présentera la méthodologie de la présente étude ;

b) la deuxième partie abordera le cadre pratique et sera subdivisée en deux (2) chapitres :

- le premier présentera UNFPA Sénégal, cadre de notre étude en général, son processus de rémunération du personnel en particulier et décrira son dispositif de maîtrise des risques existant.,
- le second fera une évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel en place et des recommandations susceptibles d'améliorer l'existant.

---

---

**PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES**

---

---

## 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 rémunération ont connu des mutations significatives au cours de ces deux derniers siècles. Des notions telles que rémunération globale, salaire au mérite, bonus variable, actionnariat et stock-options 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 rémunération 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 rémunération du personnel, comme tous 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 rémunération du personnel ? Comment parvenir à les minimiser et en atténuer l'impact ? Un dispositif doit être mis en place par l'entreprise pour les maîtriser. 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.

Dans cette première partie, nous aborderons, dans le premier chapitre, le processus de rémunération de rémunération du personnel. Par la suite, dans le deuxième chapitre, nous nous appesantirons sur l'identification des risques et des dispositifs de maîtrise des risques, ainsi que sur l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés à ce processus. Enfin dans le troisième chapitre, il sera question de modèle d'analyse et de collecte de données qui nous permettra d'aborder la partie pratique de notre étude.

## Chapitre I : le processus de la rémunération du personnel

---

Les entreprises ont toujours accordé une importance particulière à leur système de rémunération du personnel. Les différentes évolutions du type de management ont donc influencé les systèmes de rémunération. De la rémunération à la pièce qui est le plus vieux système de rémunération qui ait existé, on parle maintenant du partage des gains. Dans les années 1950, Taylor avec l'Organisation Scientifique du Travail (OST), proposent l'attribution d'une rémunération différenciée à chaque poste de travail. Le problème de maîtrise des coûts salariaux ne s'est posé que dans les années 1970. Il a contraint les entreprises à rechercher le mode de rémunération qui incite le travailleur à accroître ses efforts. Cependant, jusqu'à la fin des années 1980, c'est le poste ou la fonction qui était rémunéré. Selon les enquêtes de Hewitt<sup>1</sup> (in Peretti, 2002 : 269), environ 80% de la rémunération avaient une dimension collective ; la personnalisation ne représentait que 20% de la rémunération.

L'introduction des considérations sociales (retraite, maladie, maternité...) a contraint les employeurs à faire des retenues afin de les financer. Tous ces modes de rémunération constituent un préalable nécessaire à la réalisation du processus de rémunération.

Le processus de rémunération est l'ensemble des tâches d'ordonnancement, de paiement et de comptabilisation du salaire. Ce processus est selon Candau (1985 : 188) extrêmement complexe en raison de la diversité des éléments qui la composent et de la multiplicité des opérations à réaliser pour la mettre en œuvre. Il faut aussi tenir compte des lois sur le travail, des conventions collectives et des contrats signés avec les employés.

Dans ce chapitre, il sera question des évolutions du management et des systèmes de rémunération, des composantes de la politique de rémunération, des statuts et des éléments de rémunération du personnel, et enfin des différentes étapes de ce processus.

### 1.1 Evolutions du management et de la rémunération du personnel

Selon Martory (2001 : 25), les systèmes de rémunération ont progressé avec les évolutions historiques des différents types de management. Cette section sera donc consacrée à ces différentes évolutions.

---

<sup>1</sup> Enquête annuelle de Hewitt réalisée dans plus de 30 pays.

### **I.1.1 L'organisation taylorienne**

Taylor à travers l'Organisation Scientifique du Travail (OST) a développé des modes de rémunération permettant d'améliorer la productivité. Aussi dans l'organisation taylorienne, le personnel était rémunéré selon les modes suivants :

- à la tâche : il correspond au prix convenu entre l'employeur et l'ouvrier pour les travaux à réaliser quelque soit le temps passé (Cadin, 2003 : 216) ;
- au rendement : il s'apprécie entre l'apport productif et le temps passé. L'autonomie du travailleur est supprimée dans la mesure où les normes de temps et de production auxquelles il doit se plier sont au préalable définies (Cadin, 2003 : 216) ;
- à l'horaire : une rémunération fixe est donnée au travailleur pour chaque heure passée au travail (Perretti, 2002 : 268).

L'OST a entraîné des problèmes tels que l'absentéisme, les conflits, des problèmes de qualité, un turn-over (rotation du personnel) très important. Cela a amené les entreprises à avoir recours à d'autres types d'organisations et d'autres politiques de rémunération.

### **I.1.2 L'organisation participative**

Dans ce type de management, le personnel est associé à la prise des décisions. Selon Martory (2001 : 25), il s'agit de motiver le personnel pour qu'il réalise un travail de qualité, d'encourager les progrès et l'initiative et de reconnaître les mérites de ceux qui sont recherchés sur le marché de l'emploi pour les fidéliser et les encourager à poursuivre leurs efforts.

Les modes de rémunération de ce type de management sont :

- l'intéressement collectif, c'est - à - dire qu'une partie du résultat de l'entreprise est reversée équitablement à l'ensemble du personnel et cela pour faire profiter au personnel des fruits de l'expansion de cette dernière et lui faire prendre conscience de sa place importante dans la vie et le développement de l'entreprise ;
- l'individualisation des rémunérations sur la base des critères que sont : le niveau du poste occupé, l'expérience dans le poste et la performance (Martory, 2001 : 35).

### **I.1.3 L'organisation performante**

Dans l'organisation performante, il s'agit d'associer création de valeur et management. Des objectifs précis sont assignés à une catégorie de personnel, dont l'atteinte conditionnera le versement à intervalle régulier d'un intéressement aux résultats de l'entreprise. L'un des modes de rémunération les plus utilisés dans l'entreprise performante est la distribution de stock options.

Selon Poulain-Rehm (2004 : 2), ils permettent aux dirigeants, aux cadres, aux salariés de devenir propriétaire d'une fraction du capital de leur entreprise susceptible de renforcer leur adhésion aux objectifs et valeurs de l'organisation.

Les stocks options ont eu des effets négatifs tels que les délits d'initié des dirigeants, manipulation des comptes par les dirigeants en vue d'améliorer le cours en bourses.... C'est pourquoi aujourd'hui la tendance est à la distribution d'actions gratuites qui est, selon Van Dyck (in Motol, 2005 : 16), le seul moyen dont dispose une entreprise pour rémunérer les performances futures de ces dirigeants sans indexer celles-ci à l'évolution du cours de bourse. A la différence des stock options, la distribution d'actions gratuites, devrait selon Amoros (2005 : 37), conduire à la constatation d'un gain pour le bénéficiaire dès lors que les conditions dosées et fixées par le conseil d'administration auront été respectées.

## **I.2 Les composantes de la politique de rémunération**

Dans cette section, nous allons donner les bases de la politique de rémunération du personnel. Selon Cadin (2003 : 238), la politique de rémunération doit répondre à deux (2) types de problèmes à savoir :

- le choix de l'élément de base de la rémunération : faut-il payer le poste ou la personne ;
- l'optimisation de contraintes économiques et sociales. La politique de rémunération doit tenir compte de la classification, de la qualification, des compétences et de la motivation du personnel.

### **I.2.1 La classification et la qualification du personnel**

Les employés d'une entreprise ne sont pas rémunérés de la même manière car ils n'effectuent pas les mêmes tâches. Il convient donc dans la politique de rémunération, de les classer, de les



qualifier et de les catégoriser afin de rendre la rémunération conforme aux travaux effectués. Selon Cadin et al (2003 : 194), la classification désigne le processus qui permet de reconnaître, de classer et d'évaluer les emplois afin d'hierarchiser les rémunérations. La hiérarchisation des salaires est donc liée à la hiérarchisation des postes. La problématique posée par la question de la classification c'est le « juste prix » c'est-à-dire rémunérer le travail de façon équitable.

La qualification du personnel quant à elle désigne selon Weiss (2005 : 326), tout ce qui a trait à l'évaluation puis au classement des capacités ou compétences des personnes. Très souvent, il y a une adéquation entre la qualification du salarié et la classification du poste qu'il occupe. En général dans les entreprises les employés sont classés par catégorie en fonction de leur qualification et leur rémunération est fonction de leur catégorie professionnelle.

### **I.2.2 La rémunération des compétences du personnel**

Selon Temblay (1999 : 129), la rémunération des compétences intervient dans l'entreprise lorsqu'elle a décidé de faire de la compétence un objectif stratégique de sa politique de GRH.

Pour rémunérer la compétence, il convient au préalable que l'entreprise définisse de manière précise et suffisamment claire la notion de compétence.

La compétence peut être définie comme la somme de toutes les qualités, habileté, compétences acquises par un employé et indispensables pour occuper un poste donné de manière satisfaisante.

Pour rémunérer la compétence, plusieurs démarches peuvent être répertoriées. Pour Lawler (in Cadin 2003 : 225), la compétence peut être mesurée de la manière suivante :

- les compétences horizontales, requises pour les emplois de même niveau hiérarchique ;
- les compétences verticales, requises par les emplois d'encadrement ;
- les compétences « en profondeur », correspondant à un approfondissement de la maîtrise de son emploi actuel.

Les compétences horizontales sont rémunérées en général chez le personnel de production tandis que les compétences « en profondeur », seraient adaptées aux personnels occupants des emplois tels que les techniciens supérieurs, les ingénieurs, les chercheurs. Ce modèle de rémunération des compétences accorde une grande importance à la notion d'emploi, ce qui peut parfois être considéré comme étant une limite.

Une autre approche consiste à distinguer les compétences utilisées par les salariés de celles non utilisées. Selon Marbach (in Cadin et al, 2003 : 225), on distingue cinq (5) modèles de rémunération des compétences :

- la polyvalence ;
- la spécialisation des compétences ;
- le profil d'emploi individualisé ;
- l'expérience professionnelle du salarié valorisé sur une base personnalisé ;
- des compétences potentielles déconnectés du travail.

Les trois (3) premiers renvoient à la rémunération des compétences utilisées et les deux (2) à celles non utilisées.

Quel que soit le modèle utilisé pour rémunérer les compétences, l'entreprise doit selon Cadin et al (2003 : 229) et Temblay (1999 : 135), faire des choix en apportant des réponses aux questions suivantes :

- quels types de compétences veut-on rémunérer : des savoirs, des savoir-faire ou des comportements ?
- veut-on rémunérer des compétences déjà acquises ou à acquérir ?
- le système retenu est-il incitatif ou impératif ?
- quelle forme prendra la rémunération ?

En outre pour pouvoir rémunérer le personnel selon cette modalité, l'entreprise doit au préalable évaluer leurs compétences. On évalue ce que sont les salariés en termes de personnalité et ce qu'ils font en termes de performance. Cependant des objectifs opérationnels qui tiennent compte de la description du poste, ainsi que des objectifs généraux de l'organisation doivent être définis pour chaque employé. Une fiche d'évaluation du personnel est présentée en annexe n° 1

### **1.2.3 La rémunération et la motivation du personnel**

L'un des plus grands objectifs de la politique de rémunération c'est la motivation du personnel. En effet, elle doit respecter les impératifs économiques et être suffisamment motivante pour que les salariés aient envie de donner le maximum d'eux mêmes. La motivation selon Donnadiou (1997 :106) dépend des trois éléments suivants :

- la perception que le salarié a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'ils efforts qu'il fournit ;
- la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- la valeur affective que représente la récompense de la performance.

Pour Weiss (2005 : 395), la motivation obéit à des facteurs complexes et il ne faudrait pas s'imaginer que l'argent constitue l'unique moteur.

La politique de rémunération comporte des enjeux stratégiques.

#### **1.2.4 Les enjeux stratégiques de la politique de rémunération**

Maîtriser les coûts salariaux devient un enjeu important tant sur le plan externe qu'interne à l'entreprise dans le cadre des négociation possible de salaires (in Alazard, 2007 : 523). Par conséquent, définir une politique de rémunération équilibrée est sans doute la tâche la plus difficile qui puisse incomber à un dirigeant d'entreprise. Selon Martory (2001 :16) la politique de rémunération doit respecter trois types d'équilibre :

a) le niveau de la masse salariale : elle ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. La masse salariale constitue l'un des postes de dépenses les plus importants dans la plupart des entreprises. Les entreprises se trouvent souvent dans l'impossibilité de verser les salaires du personnel. La masse salariale doit être en conformité avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financières à long terme de l'entreprise ;

b) le maintien de la compétitivité externe : pour un poste donné, il est difficile de verser une rémunération sensiblement inférieure à celles qui sont proposées par les autres entreprises. La politique de rémunération doit tenir compte de la compétitivité externe si l'entreprise veut assurer un recrutement de qualité et un niveau faible de turnover. D'autant plus que ce sont souvent les meilleurs employés qui partent ;

c) La préservation de l'équité interne : la politique de rémunération doit être ressentie comme juste par tout le personnel de l'entreprise pour éviter les conflits. En outre la politique de rémunération doit encourager chaque employé à progresser dans son poste et dans la hiérarchie des postes (Dayan, 2004 : 468).

La politique de rémunération doit enfin permettre de développer la performance, d'éviter les conflits, aller dans le sens des objectifs stratégiques définis par l'entreprise et surtout ne pas compromettre les équilibres financiers.

Une illustration des enjeux stratégiques de la politique de rémunération est décrite en annexe n° 2.

### **I.3 Éléments de rémunération du personnel**

Dans cette partie, il sera question de la masse salariale, des différents systèmes de rémunération et des formes d'augmentation du salaire.

#### **I.3.1 Définition, contraintes et maîtrise de la masse salariale**

Selon Ciss (2003 : 308), « les traitements et les salaires comprennent les rémunérations perçues par les personnes qui se trouvent dans un état de subordination juridique vis-à-vis de leurs employeurs, qu'ils s'agissent d'ouvriers, d'employés ou de cadre (peu importe que l'employeur soit une personne physique ou morale, publique ou privé) ». Aussi, la masse salariale c'est l'ensemble des sommes financières consacrées par l'entreprise à la rémunération de ses employés à un moment donné. Elle regroupe selon Dayan (2004 : 469), les salaires bruts (salaires nets et charges sociales à verser) et les charges patronales. La rémunération étant l'un des éléments clés de la motivation du personnel, c'est donc par l'évolution de la masse salariale que se passe la plupart des interventions en vue d'améliorer les performances.

Comment concilier les impératifs économiques de l'entreprise avec le souci d'une considération sociale ? Un arbitrage doit être fait entre ces deux (2) éléments à savoir le défi économique de l'entreprise et l'équilibre social, condition de la satisfaction des salariés.

La masse salariale est parfois la dépense la plus importante effectuée par une entreprise. De plus elle est difficilement compressible. C'est pourquoi, elle doit être maîtrisée par l'entreprise pour qu'elle soit en adéquation avec les disponibilités financières à court, moyen et long terme de l'entreprise.

### **I.3.2 Les différents systèmes de rémunération**

Quelles que soient les politiques salariales mises en œuvre, elles résultent de choix entre différents systèmes de rémunération que sont selon Cadin et al (2003 : 214-217) et Dayan (2004 : 460-461): le salaire fixe, le salaire individualisé et le salaire lié au résultat de l'entreprise.

#### **I.3.2.1 Le salaire fixe**

Il représente une somme fixe versée par l'employeur en contrepartie du travail effectué. Il comprend le salaire de base et les primes fixes. Il est généralement calculé au temps et respecte le principe « à travail égal, salaire égal »

#### **I.3.2.2 Le salaire individualisé**

Il repose selon Dayan (2004 : 460) sur le principe de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération du salarié de ses apports productifs à l'organisation. Ce système est surtout utilisé pour la rémunération de certains dirigeants de l'entreprise et surtout pour les vendeurs et les agents commerciaux et vise à les inciter à atteindre les objectifs opérationnels fixés par l'entreprise.

#### **I.3.2.3 Le salaire lié aux résultats de l'entreprise**

Il s'agit de faire bénéficier aux salariés des résultats générés par l'entreprise. L'intéressement, la participation, les stocks options sont selon Weiss (2005 : 388) les formes de salaire lié aux résultats les plus généralement utilisées et sont considérés comme des périphériques légaux.

Des avantages en nature (logement, voiture, téléphone, adhésion à des club....) liés principalement au statut des emplois occupés sont également accordés à certains employés par certaines entreprises.

### **I.3.3 Les formes d'augmentation des rémunérations**

Le salaire n'est pas statique. Il doit évoluer en fonction des performances de l'entreprise et des employés.

#### **I.3.3.1 Augmentations collectives**

Elles sont en générales attribuées à l'ensemble des agents selon les modalités suivantes :

- en pourcentage du salaire ou des primes ;
- une somme identique à l'ensemble du personnel qui pourrait être converti en pourcentage de la masse salariale ;
- de façon semi hiérarchisée c'est-à-dire jusqu'à un niveau de salaire plafonné (Martory, 2001 : 104).

#### **I.3.3.2 Augmentation individuelle**

Il est vrai que les augmentations collectives touchent individuellement chaque salarié mais des augmentations individuelles liées au statut du salarié ou à sa personne peuvent être également accordées. Il y a trois (3) types d'augmentations individuelles :

- la durée : prise en compte de l'ancienneté de chaque employé par une croissance de sa prime d'ancienneté ou par l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté ;
- la technicité : prise en compte de l'amélioration des qualifications d'un employé ;
- le glissement qui n'est ni lié à l'ancienneté, ni à la qualification. Il s'agit en effet de la valorisation de la performance individuelle. Les politiques de rémunération tendent à conférer une importance décisive au glissement (Martory, 2001 :105).

### **I.4 Les différentes étapes du processus de rémunération du personnel**

Le processus de rémunération comme tous les autres processus de l'entreprise est composé de plusieurs étapes. Plusieurs auteurs ont proposé différentes étapes illustrées dans le tableau ci-dessous :



Tableau 1 : les différentes étapes du processus de rémunération

Auteurs Etapes	Barry (2004 : 172)	Renard (2006 : 179 ; 244)	Candau (1985 : 191)	Schick Et Lemant (2002 : 162-169)
1. Mise à jour des dossiers individuels	√	√	√	√
2. Détermination du niveau des salaires	√	√	√	√
3. Détermination et suivi des temps de travail	√	√	√	√
4. Calcul de la paie	√		√	√
5. Approbation finale de la paie	√			√
6. Règlement des salaires	√	√	√	√
7. Comptabilisation des salaires	√	√	√	√
8. Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire	√		√	√
9. Archivage				√
10. Contrôle de l'évolution de la masse salariale	√			√
11. Suivi des retenues non obligatoires (prêts, avance, opposition, saisie)	√	√		√

Source : à partir de Barry, Renard, Candau, Schick et Lemant

Tous ces découpages du processus de rémunération en différentes étapes n'ont pas fait cas de l'archivage. L'archive est souvent négligé 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 salaire ;
- archivage ;
- contrôle de l'évolution de la masse salariale ;
- suivi des retenues non obligatoires (prêts, avance, opposition, saisie).

#### **I.4.1 Mise 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 rémunération. Il s'agit de revoir tous les dossiers du personnel afin de tenir compte de ces événements (notes de service relatives aux reclassements et aux congés du personnel, lettre de démission...) dans le calcul des salaires. Cette étape permet selon Barry (2004 : 160) ; Schick & Lemant (2001 : 163) et Renard (2006 : 180) de distinguer ou de tenir compte du personnel qui devrait être payé de celui 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.

#### **I.4.2 Détermination du niveau des salaires**

A ce stade, l'employé chargé de la rémunération (assistant aux ressources humaines) établit selon Renard (2006 : 181), un état de regroupement des salaires bruts par catégorie professionnelle. Le niveau des salaires est faite 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 et Lemant (2001 : 163 ) et Candau (1985 : 190), le chargé de la rémunération vérifie que le niveau des salaires est conforme à ces éléments (échelle de rémunération 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.

#### **I.4.3 Détermination et suivi du temps de travail**

C'est une étape qui est souvent négligée. Une bonne détermination et un bon suivi des temps de travail permettent à l'entreprise de réduire les surcoûts salariaux. L'objectif étant selon Candau

(1985 : 191) de permettre à l'entreprise de ne rémunérer que le temps effectivement travaillé. Elle permet en effet de déterminer les temps effectivement travaillés par le personnel. Selon Schick et Lemant (2001 : 163), une procédure de contrôle de présence du personnel et saisie des temps doit exister. Pour cela des feuilles de suivi des temps de travail peuvent être établies et tenues par le supérieur hiérarchique de chaque employé. Pour certaines organisations (banques), l'entrée et la sortie des employés sont conditionnées par l'usage d'une carte magnétique. Cette étape permet aussi de prendre en compte les heures non travaillées et les heures supplémentaires effectuées par les employés. Cependant, l'effectivité de ces heures supplémentaires doit être également vérifiée. C'est pourquoi dans certaines organisations, les heures supplémentaires sont pré-autorisées.

#### **I.4.4 Calcul de la paie**

Il s'agit de calculer le salaire net de chaque employé. Ce calcul doit selon Barry (2004 : 171), tenir compte des heures supplémentaires effectuées, des avances et des prêts 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 et Lemant (2001 : 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.

#### **I.4.5 Approbation finale de la paie**

Il s'agit d'obtenir selon Barry (2004 : 171), l'autorisation (de la direction) d'effectuer le règlement des salaires. Les bulletins de paie établis doivent être approuvés par la DRH et la Direction financière avant leur règlement. Cette étape permet selon Candau (1985 : 193) de respecter le principe de séparation des tâches dans les processus de préparation, autorisation, paiement et comptabilisation des salaires.

#### **I.4.6 Règlement des salaires**

Cette étape regroupe selon Barry (2004 : 172), les opérations de paie proprement dites. Le règlement des salaires peut être par billettage (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 des les faire approuvés par la DRH. Les montants figurant sur les ordres de virement doivent être égales à ceux des états de salaires. Les ordres de virement sont ensuite envoyés aux différentes banques dans lesquelles les salaires des employés sont domiciliés. Les ordres de virement et les états de salaires doivent selon Schick et Lemant (2001 : 167) être établis dans un délai satisfaisant pour éviter un règlement tardif des salaires.

#### **I.4.7 Comptabilisation des salaires**

La comptabilisation est l'une des tâches les plus importantes du processus de rémunération. Les salaires doivent être selon Barry (2004 : 178) 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.

Pour 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.

#### **I.4.8 Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire**

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, la famille, les accidents du travail et 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 des cotisations sont :

- \* le salaire brut (traitement de base + compléments c'est à dire les primes et indemnités) ;
- \* avantages en nature (Rabatel, 1999 : 127) : logement, véhicule de fonction, etc.

- d' une part employeur et une part employé. Chaque salarié et son employeur sont donc tenus de payer ces cotisations.

A titre indicatif les cotisations pour charges sociales comprennent :

- cotisation d'assurance maladie,
- cotisation d'assurance vieillesse qui sert à financer les retraites ainsi que le droit de reversions versé en cas de décès du conjoints.
- cotisation d'assurance accident du travail
- 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 Ciss (2003 : 356) : 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 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 Ciss (2003 : 363) au moyen d'un formulaire spécial à déposer avant le premier février de chaque année.

C'est l'une des étapes les plus délicates. En effet, il faut maîtriser les bases imposables et les différents taux appliqués pour les retenues sur charges sociales et impôts. Les retenues pour charges sociales et impôts doivent être correctement calculées et reversés dans les délais aux organismes concernés.

Les retenues obligatoires sur salaire doivent selon Barry (2004 : 172), Schick et Lemant (2001 : 165), Candau (1985 : 193) doivent être reverser à l'Etat et aux organismes sociaux à des dates préfixées.,

### **I.4.9 Archivage**

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 à posteriori du processus. Une copie du bulletin de salaire doit être conservée dans les dossiers individuels du personnel. Selon Schick et Lemant (2001 : 167), les informations relatives à la rémunération du personnel sont confidentiel et doivent être conservé en lieu sûr.

### **I.4.10 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 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 (2004 : 172) de détecter et éventuellement d'expliquer les causes



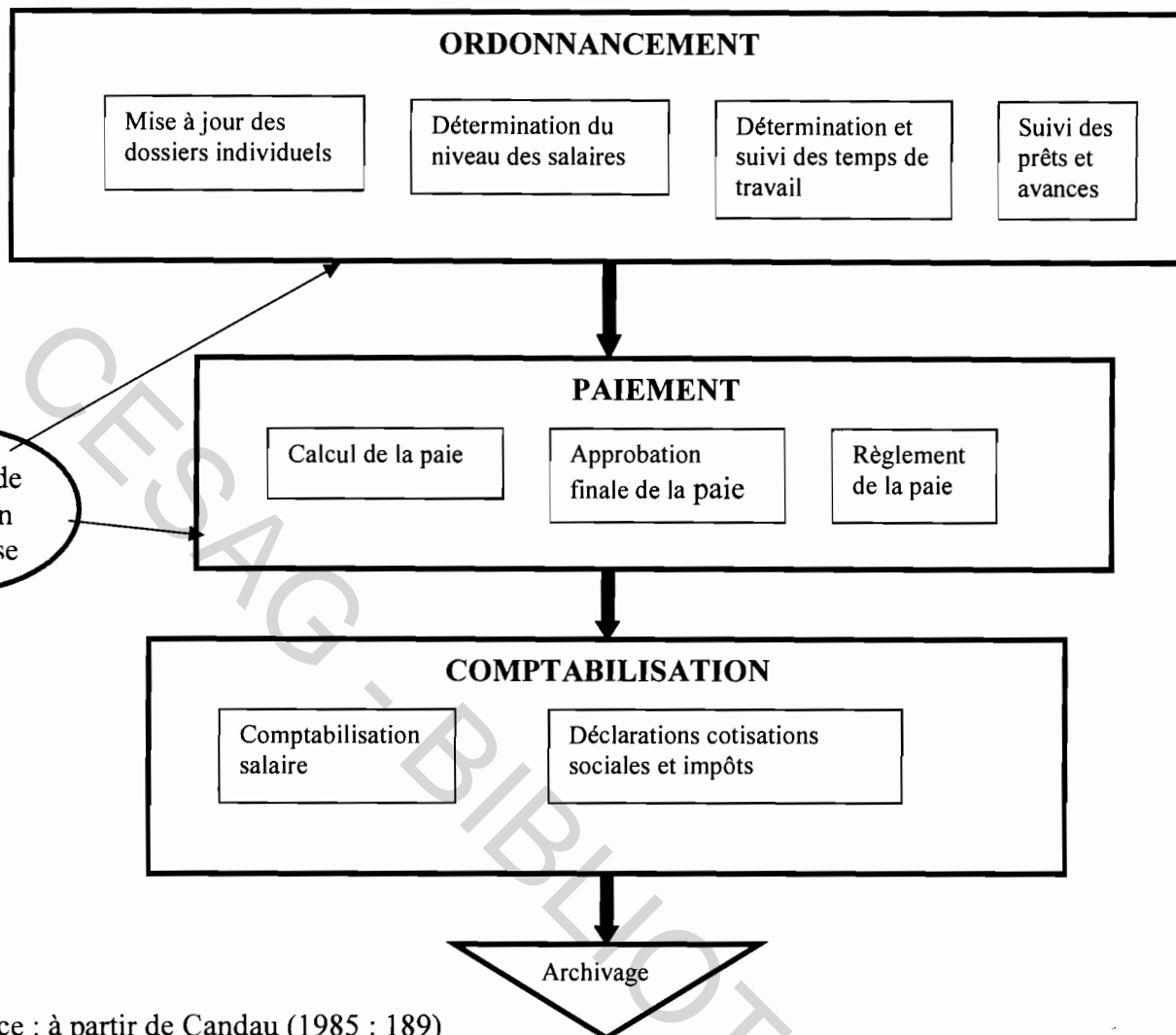
des variations de la masse salariale. Il est très important dans les entreprises à fort effectif d'employés non permanents. Il aide à détecter toute augmentation non justifiée et à prévenir les détournements par les comptes de salaires.

#### **I.4.11 Suivi des retenues non obligatoires**

Les retenues non obligatoires comprennent selon Candau (1985 : 191) généralement les prêts, les avances sur salaires, les saisies et opposition sur salaires. Elles ne font pas normalement partie du processus de rémunération. Elles peuvent avoir un impact important sur le processus. A cet effet, il convient selon Barry (2004 : 172) 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 des différentes étapes du processus de rémunération est faite par la figure ci-dessous.

Figure n° 1 : Principale étapes du processus de rémunération du personnel



Source : à partir de Candau (1985 : 189)

### Conclusion

Ce chapitre introductif nous a permis d'avoir une idée sur la politique de rémunération du personnel, ses composantes et ses acteurs. Il a également permis d'avoir des notions sur les différentes étapes du processus ainsi que sur les retenues pour charges sociales et impôts sur salaires et traitements.

Ces prés requis sont indispensables pour pouvoir identifier, analyser et maîtriser les différents risques opérationnels liés au processus de rémunération du personnel afin d'évaluer le dispositif de maîtrise.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel.

## **Chapitre II : Evaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel**

---

Une entreprise performante se doit de satisfaire les parties prenantes (actionnaires, personnel, clients, fournisseurs, Etat...) en maîtrisant ses activités et donc, ses risques. Les risques sont de différentes natures et peuvent concerner tous les processus de l'entreprise notamment le processus de rémunération. Les entreprises doivent donc mettre en place un dispositif de contrôle interne permettant d'apporter une réponse efficace à ces risques. Ce dispositif de contrôle supposé apporter une réponse adaptée aux risques spécifiques de l'entreprise et donc ceux liés à la rémunération du personnel doit être sans redondance et contribuer à la création de valeur de l'entreprise. Il doit être également évalué pour déterminer sa fiabilité et son efficacité.

### **II.1 Motivation et Méthodologie générale de l'évaluation de la maîtrise des risques**

Cette section sera permettre de cerner les objectifs de l'évaluation de la maîtrise des risques. Elle permettra également de ressortir la démarche générale utilisée pour réaliser cette évaluation.

#### **II.1.1 Motivation de l'évaluation de la maîtrise des risques**

- Le management des risques est selon Ki-Zerbo (2008 : 5), un processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Disposer donc d'un dispositif de maîtrise des risques efficace est devenu une nécessité pour toute organisation. Pour avoir une idée de l'efficacité de ce dispositif, il faut faire recours à une évaluation.
- Les objectifs de l'évaluation de la maîtrise des risques rejoignent ceux du management du risque qui sont selon PROTIVITI (2006 : 5-10) :

- la réduction de la variabilité non maîtrisée des résultats de l'organisation par l'amélioration de la performance opérationnelle et la réduction de la volatilité des revenus ;
- l'alignement et l'intégration des visions différentes sur les risques et leur gestion notamment par l'accroissement de la capacité à identifier et à comprendre l'exposition aux risques dans les différentes entités de l'organisation ;
- la construction de la confiance des investisseurs et des parties prenantes en montrant la capacité du management à gérer les risques.
- Au vu de ces différents objectifs, quelle méthode peut être utilisée pour réaliser cette évaluation ?

### II.1.2 Méthodologie générale de l'évaluation de la maîtrise des risques

L'évaluation de la maîtrise des risques selon FAUTRAT (2000 : 24) est l'ensemble des initiatives souhaitables que l'entreprise devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents à ses activités. La démarche qui peut être adopter pour évaluer dans quelle mesure une entreprise maîtrise les risques liés à ses activités en particulier ceux liés à la rémunération du personnel est présentée par plusieurs auteurs illustrée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 2 : Synthèse des différentes approches méthodologique pour l'évaluation de la maîtrise des risques

Auteurs Etapas	Renard (2006 : 138-144, 178-181)	Bernard (2008 : 61 ; 150)	Desroches (2003 : 95- 101)	Belluz (2002 : 1)	APSYS (2008 : 28)	Maders (2006 :45- 51 ; 80)	IEDOM (2006 : 89)
Description du processus	√						
Identification des risques	√	√	√	√	√	√	√
Evaluation des risques	√	√	√	√	√	√	√
hiérarchisation des risques			√		√	√	
Identification des dispositifs de maîtrise des risques	√	√		√		√	√
Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	√	√		√		√	√
Etablissement des plans d'actions de maîtrise des risques	√	√	√		√		

Source : Renard (2006 : 138-144, 178-181) ; Bernard (2008 : 61 ; 150), Desroches (2003 : 95-101), Belluz (2002 : 1), APSYS (2008 : 28), Maders (2006 :45-51 ; 80), IEDOM (2006 : 89)

La synthèse de tous ces auteurs a permis d'aboutir à la démarche générale suivante :

- l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques ;
- l'identification du dispositif de maîtrise des risques mis en place ;
- l'évaluation du dispositif de maîtrise et établissement des plans d'actions de maîtrise des risques.

## **II.2 Risques opérationnels liés au processus de rémunération du personnel**

Le professionnalisme d'une entreprise, c'est la bonne maîtrise de ses activités à travers un savoir faire technique qui lui permet d'atteindre avec assurance un meilleur niveau de performance compte tenu des imprévus. C'est aussi fixer des objectifs, organiser des moyens, mettre en place des dispositifs efficaces pour identifier, anticiper, prévenir et atténuer les risques. Mais il est nécessaire au préalable que tous les acteurs intervenant dans la vie de l'organisation aient une idée précise de la notion de risque

### **II.2.1 Notion de risque opérationnel**

Les événements peuvent avoir un impact positif, négatif ou les deux (2) à la fois sur la vie de l'entreprise. Les événements ayant un impact négatif sont des risques pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante. En revanche, les événements ayant un impact positif peuvent contrebalancer les impacts négatifs des risques ou constituer des opportunités. Toutefois, il est nécessaire pour l'entreprise de définir tout d'abord la notion de risque.

#### **II.2.1.1 Définition du risque**

Selon Bernard (2008 : 61), « Le risque est la probabilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise. L'évènement doit être potentiel et sa probabilité de survenance doit être évaluée ». De même l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) définit le risque comme étant un « un ensemble d'aléas susceptibles 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 ». Cette définition peut être complétée par celle de Vincenti (in Renard, 2006 : 139) qui considère le risque comme étant « la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. ».

Toutefois ces définitions ne permettent pas de distinguer les risques ayant un impact négatif qui peuvent freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante des risques d'opportunités dont la survenance peut avoir une incidence positive sur la réalisation d'objectifs. En effet, le risque est certes nuisible aux activités de l'entreprise mais ne doit plus seulement être perçu sous cet angle. Les risques constituent une opportunité pour l'entreprise de mettre en œuvre un mécanisme de prévention, de détection et de protection et peut se révéler être un levier ou un soutien pour la création ou la préservation de valeur. C'est pourquoi pour BAPST et BERGERET (2002 : 10), « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation. ».

UTELLI et MARTENAT (2001 : 2), quand à eux ont défini le risque comme étant « un évènement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité. ». Nous retenons cette définition car elle semble la plus complète. En effet, elle met l'accent sur les deux (2) effets (négatifs et positifs) que le risque peut avoir. De plus cette définition souligne le fait que le risque peut provenir aussi bien d'une action ou d'une inaction. En effet, lorsque rien n'est entrepris dans l'entreprise pour faire face aux éventuels risques, la probabilité pour qu'ils surviennent sera élevée. Il existe plusieurs types de risques.

### **II.2.1.2 Catégorisation des risques**

Il n'existe pas encore de nomenclature universelle des risques. En effet la catégorisation des risques varie selon l'angle sous lequel elle est opérée. A titre de référence nous nous en tiendrons à la typologie selon le guide méthodologique AMARIS ainsi qu'à la typologie observé au sein de l'organisation selon ses activités et ceux relatifs à l'audit

#### **II.2.1.2.1 Typologie selon le Guide Méthodologique AMARIS**

Le Guide Méthodologique AMARIS regroupe les risques selon en quatre (4) grandes catégories que sont :

- les risques liés au facteur humain ;
- le risque organisationnel et de traitement (risques liés aux processus) ;
- le risque lié aux systèmes d'information ; et
- les risques externes (instabilité politique, désastres naturels...etc.).

#### *II.2.1.2.2 Typologie des risques selon l'activité*

Selon MADERS et 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 :
  - l'exhaustivité : aucune opération ne doit être oubliée,
  - la périodicité : les opérations doivent être prise en compte dans la bonne période,
  - la réalité : elles doivent correspondre à des événements réels,
  - l'unicité : elles ne doivent pas être enregistrées plusieurs fois,
  - l'évaluation : elles doivent être prises en compte pour le bon montant,
  - l'imputation : elles doivent être comptabilisées dans les comptes correspondants,
  - la propriété : elles doivent concerner l'entreprise ;
- le risque réglementaire ou risque juridique lié à la non-application des dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- 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 ;

- 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... ;
- le risque humain ou social lié à la défaillance du personnel ou du système de gestion des RH ;
- le risque de communication lié à la communication à l'externe des résultats et de la stratégie de l'entreprise.

### **II.2.1.2.3 Typologie des risques relatifs à l'audit**

Les risques sont classés en audit (interne ou externe) en fonction de la nature ou du niveau.

#### **a) Classification selon la nature**

Pour Sawyer (1996 : 407), Pickett (2000 : 228) et Hamzaoui (2005 : 171-173) on distingue :

- le risque inhérent qui est le risque lié à l'entreprise notamment à la nature des opérations traitées ;
- le risque de non contrôle qui dépend de l'efficacité notamment de la conception et le fonctionnement du contrôle interne ;
- le risque de non détection qui est le risque que l'Auditeur ne détecte pas des anomalies significatives dans les états financiers
- le risque résiduel qui est au risque qui subsiste malgré l'application des dispositifs de contrôles.

#### **b) Classification selon le niveau**

Selon Potdevin (1999 : 2) on distingue trois (3) types de risques selon le niveau :

- les risques potentiels : commun à toutes les entreprises, ils sont susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher, les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter ;
- les risques possibles que sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter. C'est ce type de risques que les auditeurs chercher à identifier à toutes les étapes de la mission par la mise en œuvre des diligences ;



- les risques matériels qui sont des risques qui se sont déjà manifestés dans l'entreprise et qui nécessite un contrôle plus efficace.

Les risques sont spécifiques aux différents processus de l'entreprise et il en est de même en matière de rémunération du personnel.

### II.2.1.3 Les risques liés au processus de rémunération du personnel

Selon COOPERS et LYBRAND (2000 : 60), les risques ne doivent pas seulement être identifiés à l'échelle de toute l'entreprise mais également au niveau de chacun de ses processus. Le risque opérationnel est défini par le comité de Bâle (in Chapelle 2006 : 7) comme étant « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou résultant d'évènements extérieurs ». Les risques opérationnels proviennent donc de l'organisation de l'entreprise, de sa capacité à appliquer le dispositif de contrôle interne. C'est le cas du processus de rémunération. Le processus de rémunération regroupe l'ensemble des activités effectuées en vue de la réalisation d'une rémunération juste et équitable. Ce qui n'est apparemment pas une chose aisée en raison de l'abondance des textes, lois, règlements et conventions. Les risques qui affectent ce processus peuvent être à caractère financier (charges fictives), social (détérioration du climat social) ou pénal (infraction à la législation du travail). Ils sont très nombreux et peuvent affecter chacune de ses étapes comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n° 3: risques opérationnels du processus de rémunération du personnel

Etapes du processus	Risques encourus
Mise à jour des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• fraudes par établissement de rémunération d'employés fictifs ;</li> <li>• gonflement des salaires de certains agents ;</li> <li>• erreurs sur le montant ou sur la personne dues à la non prise en compte des éléments comme le reclassement, l'avancement.</li> </ul>
Détermination du niveau des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distorsions salariales non conformes à l'échelle des salaires de l'entreprise aux dispositions légales, réglementaires et contractuelles ;</li> <li>• infraction aux conventions collectives ;</li> <li>• mécontentement du personnel ;</li> <li>• favoritisme ;</li> <li>• désordres catégoriels ;</li> <li>• malversation ;</li> <li>• falsification des éléments relatifs à la paie.</li> </ul>
Détermination et suivi du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et</li> </ul>

Etapes du processus	Risques encourus
	approuver les heures supplémentaires ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• non prise en compte des absences non justifiées ;</li> <li>• mauvais pointage ou pointage erroné ;</li> <li>• gonflage des heures supplémentaires.</li> </ul>
Calcul de la paie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non-conformité dans la présentation et des différentes rubriques du bulletin aux dispositions de l'entreprise, aux conventions collectives et au contrat de travail ;</li> <li>• inexactitude des opérations de calcul ;</li> <li>• introduction d'éléments non autorisés sur le bulletin.</li> </ul>
Approbation finale de la paie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumul de fonctions incompatibles ;</li> <li>• incertitude sur le caractère fiable des documents. Aucune assurance n'existe que seuls les éléments de paie initialement approuvés ont été pris en compte au moment de l'établissement des bulletins de paie ;</li> <li>• fraudes dues à l'introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés.</li> </ul>
Règlement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inexistence de procédure particulière pour s'assurer du reversement rapide de salaires non réclamés ;</li> <li>• risques de détournement du règlement ;</li> <li>• risque de règlement de salaire à des tiers non employés par l'entreprise.</li> </ul>
Comptabilisation des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omission et ou erreurs dans la comptabilisation ;</li> <li>• comptabilisation non exhaustive ;</li> <li>• comptabilisation à une période non idoine ;</li> <li>• comptabilisation multiple et mauvaise imputation ;</li> <li>• fraude et malversation en cas de non respect du principe de séparation des tâches ;</li> <li>• erreurs sur le montant.</li> </ul>
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• erreur dans la détermination des montants dus ;</li> <li>• non versement dans les délais impartis.</li> </ul>
Archivage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manque, voire perte d'information ou de documents ;</li> <li>• absence de preuve des règlements de salaires effectués au personnel en cas de contestation ;</li> <li>• absence de confidentialité et de sécurité de la rémunération ;</li> <li>• 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.</li> </ul>
Contrôle de l'évolution de la masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• détournement de fonds et comptabilisation en vue de les dissimuler dans les charges de personnel ;</li> <li>• détournement de fonds par imputation de montants de salaires fictifs dans les comptes de charges,</li> <li>• variation à la baisse de la masse salariale pouvant révéler une omission ou non prise en compte de charges telles que les cotisations patronales, pouvant occasionner des redressements</li> <li>• dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie.</li> </ul>
Suivi des retenues non obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence d'ouverture et de tenue de fichier extra comptable d'avance et prêts au personnel ;</li> <li>• difficultés dans la détermination des montants dus individuellement par chaque agent, en cas de tenue d'un fichier unique collectif ;</li> <li>• ouverture de comptes multiples pour un agent empêchant ainsi l'appréciation du niveau d'endettement global du dit agent ;</li> <li>• erreurs d'imputations comptables d'un compte à l'autre pouvant fausser les soldes des comptes d'avances et de prêts au personnel.</li> </ul>

Source : nous-mêmes à partir de Renard (2006 : 180-181), Barry (2004, 174-176), Schick et Lemant (2002 : 162-169)

Les risques qui peuvent affecter les différents processus de l'entreprise notamment ceux liés à la rémunération du personnel sont très nombreux. Il est difficile, voire impossible de les recenser de manière exhaustive. Une fois les risques identifiés, il est important de les évaluer et de les hiérarchiser en vue de rendre les actions de maîtrise plus adéquates.

#### **II.2.1.4 Evaluation et hiérarchisation des risques liés à la rémunération du personnel**

L'évaluation des risques consiste en une analyse des facteurs susceptibles d'affecter la bonne réalisation des objectifs. C'est un processus qui permet de déterminer comment les risques devraient être gérés.

Le risque se caractérise selon Bernard (2008 : 64) par :

- sa probabilité de réalisation ou sa fréquence ;
- son impact ou sa gravité.

Pour Barthélemy (2004 : 11), la connaissance de ces deux (2) grandeurs ne suffit pas pour caractériser suffisamment le risque. C'est pourquoi, il a ajouté la criticité du risque qui est le produit de la probabilité par l'impact.

Mcnamee (1998 : 39) quant à lui ajoute les notions de « risk timing » et de « risk duration ». En effet le poids du risque dépend également de sa période d'occurrence c'est-à-dire de l'étape du processus à laquelle il se manifeste et de la durée de ses conséquences sur les activités de l'organisation.

Deux (2) méthodes sont utilisées pour évaluer les risques : la méthode quantitative et la méthode qualitative

##### **a) Méthode quantitative**

Cette méthode est selon Mcnamee (1998 : 23) difficile à utiliser car certains risques sont intangibles ou immatériels (détérioration du climat sociale due à une mauvaise politique de rémunération, pertes d'image de marque ...) et sont difficiles à quantifier. L'évaluation de la

probabilité quant à elle peut être faite au moyen d'une estimation modélisée grâce à l'utilisation d'une loi statistique. Cette méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 : 8) est trop complexe pour les auditeurs qui n'ont point besoin d'aller aussi loin selon Renard (2006 : 180) et préfèrent selon Mcnamee (1998 : 23) avoir recours à la méthode qualitative.

## b) Méthode quantitative

Cette méthode ne repose pas sur une science exacte et est aléatoire (Mcnamee, 1998 : 23). L'impact et la probabilité étant difficiles à évaluer avec précision, on a généralement recours à des classements tels que « faible », « moyen », « élevé » (Coopers et Lybrand ; 2000 : 61). Ce classement est établi au regard des forces et faiblesses de l'organisation, des activités de contrôle, de la pertinence et de l'application du dispositif de maîtrise des risques. Une illustration des mesures qualitatives de la probabilité est faite dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°4 : exemple de mesures de la probabilité d'apparition du risque

Classement	Description	
4	c'est très possible	cela arrivera sûrement à court ou moyen terme
3	c'est bien possible	cela arrivera certainement un jour un autre
2	on ne peut pas dire que ça soit raisonnablement possible	techniquement possible
1	raisonnablement impossible	il est possible que cela puisse de produire un jour
0	strictement impossible	cela n'arrivera jamais

Source: Bernard (2008 : 65)

Pour ce qui est de l'impact, une évaluation des conséquences est faite en se basant sur des critères tels que la perte financière, l'atteinte à l'image de marque, détérioration du climat social...

Le tableau ci-dessous donne une illustration des seuils d'impact du risque

Tableau n° 5 : seuil d'impact financier du risque

Score	Impact	Description (montant en euro)
5	catastrophique	pertes >50 millions
4	majeur	pertes de 10 à 50 millions
3	fort	pertes de 500 000 à 5 millions
2	significatif	pertes de 50 000 à 500 000
1	faible	pertes < 50 000

Source : nous-mêmes à partir de Parassouramin (2007 :16)

Les risques ayant été évalués, il est indispensable de les hiérarchiser. La hiérarchisation des risques est devenue selon Percie du Sert (1999 : 15), une condition de leur bonne gestion. Il s'agit de classer les risques selon leur score. Cette hiérarchisation est obtenue à partir de l'échelle définie lors de l'évaluation des risques et en gardant en mémoire le seuil de tolérance aux risques de l'organisation ainsi que son risque intrinsèque (Renard, 2006 : 142). Elle permet de cibler les risques qui nécessitent des réactions vigoureuses et immédiates. Aussi selon Mcnamee (1998 : 57) les risques peuvent être hiérarchisés selon trois (3) catégories :

- Absolute ranking qui est le classement des risques et de ses conséquences en fonction du score ;
- Relative ranking qui permet de classer le risque selon trois (3) niveaux : faible, moyen, élevé ;
- Matrice ranking qui est le regroupement des trois niveaux (faible, moyen, élevé) du relative ranking dans une matrice selon les opérations.

La matrice des risques consiste selon Bapst et Bergeret (2002 : 31) à positionner les risques et les opportunités majeurs selon l'impact potentiel et la probabilité. Elle permet d'avoir plus de visibilité et sert de boussole pour les organisateurs et informaticiens, d'outils de travail et de reporting pour les directions de risques et de guide de planification pour les auditeurs (Maders, 2006 : 52).

## **II.3 Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel**

Selon le 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 menacent (Fautrat ; 2006 : 7). Quelles sont ses composantes du CI ? Quels sont les dispositifs de CI utilisés pour maîtriser les risques liés au processus de rémunération ? Nous allons répondre à ces questions dans cette partie de notre étude.

### **II.3.1 Les composantes du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération 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 (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 rémunération 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.

### II.3.1.1 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 (Coopers 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 rémunération 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 rémunération 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, 2004 : 162) ; (Peretti, 2005 : 373).

### **II.3.1.2 Les moyens mis en œuvre pour le processus de rémunération**

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

- les moyens humains : la compétence et l'intégrité du personnel sont indispensables (Renard, 2006 : 155). Les personnes chargées de la rémunération 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 rémunération du personnel...etc.) qui visent à assurer la protection du patrimoine ;
- les moyens financiers sur lequel repose tout le dispositif.

### **II.3.1.3 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.

### **II.3.1.4 L'organisation du processus de rémunération**

Pour que le dispositif soit efficace, il est nécessaire que l'organisation de processus de rémunération 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 rémunération 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 rémunération du personnel doivent être clairement définies.

### **II.3.1.5 Les méthodes et procédures de rémunération du personnel**

Les méthodes de travail et les procédures de rémunération 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 rémunérations sont présentées au point II.3.2 ci-dessous.

### **II.3.1.6 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 rémunération doivent être supervisées pour s'assurer de la réelle application des méthodes et des procédures liées à ce processus.

### **II.3.2 Dispositif de contrôle interne relatif au processus de rémunération du personnel**

C'est l'ensemble des procédures mises en place pour assurer une rémunération 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 rémunération 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 n° 6 : dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération

Etapes du processus	Risques encourus	Dispositif de contrôle interne
Mise à jour des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• fraudes par établissement de rémunération d'employés fictifs ;</li> <li>• gonflement des salaires de certains agents ;</li> <li>• erreurs sur le montant ou sur la personne dues à la non prise en compte des éléments comme le reclassement, l'avancement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier périodiquement les données relatives à l'effectif du personnel ;</li> <li>• effectuer périodiquement par sondage un contrôle des éléments non standard du salaire tels que les congés, reclassement, avancement ;</li> <li>• mettre en place un système de sécurité permettant de limiter l'accès à la base de données sur les salaires aux personnes autorisées ;</li> <li>• rapprocher périodiquement les bulletins aux effectifs ;</li> <li>• mettre en place un système de sécurité permettant d'empêcher l'introduction ou la suppression d'éléments (nom, montant...) dans la base de données sur les salaires.</li> </ul>
Détermination du niveau des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distorsions salariales non conformes à l'échelle des salaires de l'entreprise aux dispositions légales, réglementaires et contractuelles ;</li> <li>• infraction aux conventions collectives ;</li> <li>• mécontentement du personnel ;</li> <li>• favoritisme ;</li> <li>• désordres catégoriels ;</li> <li>• malversation ;</li> <li>• falsification des éléments relatifs à la paie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établir un état de regroupement des salaires bruts par catégorie professionnelle ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• mettre en place un système informatique permettant de calculer mensuellement l'incidence globale des salaires sur l'entreprise.</li> </ul>
Détermination et suivi du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires ;</li> <li>• non prise en compte des absences non justifiées ;</li> <li>• mauvais pointage ou pointage erroné ;</li> <li>• gonflage des heures supplémentaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre en place un système permettant de déterminer le temps effectif travaillé ;</li> <li>• mettre en place un système de contrôle des entrées et des sorties du personnel ;</li> <li>• approuver les heures supplémentaires ;</li> <li>• faire remplir des feuilles de temps au personnel et les vérifier périodiquement.</li> </ul>
Calcul de la paie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non-conformité dans la présentation et des différentes rubriques du bulletin aux dispositions de l'entreprise, aux conventions collectives et au contrat de travail ;</li> <li>• inexactitude des opérations de calcul ;</li> <li>• introduction d'éléments non autorisés sur le bulletin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier périodiquement la conformité des bulletins délivrés notamment la présentation et les différentes rubriques ;</li> <li>• faire contrôler les bulletins par une personne autre que celle qui effectue les calculs ;</li> <li>• mettre en place un système permettant de limiter l'accès au fichier de calcul de salaires aux personnes autorisées ;</li> <li>• contrôler périodiquement par sondage, l'exactitude des montants à payer.</li> </ul>
Approbation finale de la paie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumul de fonctions incompatibles ;</li> <li>• incertitude sur le caractère fiable des documents. Aucune assurance n'existe que seuls les éléments de paie initialement approuvés ont été pris en compte au moment de l'établissement des bulletins de paie ;</li> <li>• fraudes dues à l'introduction d'éléments nouveaux ou par falsification des éléments précédemment approuvés.</li> </ul>	<p>assurer une bonne séparation des tâches dans le processus de rémunération du personnel.</p>
Règlement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inexistence de procédure particulière pour s'assurer du reversement rapide de salaires non réclamés ;</li> <li>• risques de détournement du règlement ;</li> <li>• risque de règlement de salaire à des tiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapprocher périodiquement les virements effectués au fichier du personnel ;</li> <li>• faire effectuer les virements par une personne différente de celles ayant contribué à la préparation et à l'approbation de la paie.</li> </ul>

Etapas du processus	Risques encourus	Dispositif de contrôle interne
	non employés par l'entreprise.	
Comptabilisation des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omission et ou erreurs dans la comptabilisation ;</li> <li>• comptabilisation non exhaustive ;</li> <li>• comptabilisation à une période non idoine ;</li> <li>• comptabilisation multiple et mauvaise imputation ;</li> <li>• fraude et malversation en cas de non respect du principe de séparation des tâches ;</li> <li>• erreurs sur le montant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comptabiliser les salaires dans les mois de règlement ;</li> <li>• rapprocher les comptes de charges de personnel aux comptes dettes personnel, organismes sociaux, Etat ;</li> <li>• limiter l'accès au fichier de comptabilité aux personnes autorisées.</li> </ul>
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• erreur dans la détermination des montants dus ;</li> <li>• non versement dans les délais impartis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établir un planning mensuel qui tient compte des délais nécessaires pour établir, approuver et régler les charges sociales et impôt ;</li> <li>• vérifier périodiquement par sondage l'exactitude, la réalité et la conformité dans la détermination et la comptabilisation des charges sociales et impôt.</li> </ul>
Archivage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manque, voire perte d'information ou de documents ;</li> <li>• absence de preuve des règlements de salaires effectués au personnel en cas de contestation ;</li> <li>• absence de confidentialité et de sécurité de la rémunération ;</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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...);</li> <li>• vérifier périodiquement et par sondage les dossiers par une personne autre que celle qui exerce les tâches d'archivage ;</li> <li>• limiter l'accès aux dossiers du personnel aux personnes autorisées.</li> </ul>
Contrôle de l'évolution de la masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• détournement de fonds et comptabilisation en vue de les dissimuler dans les charges de personnel ;</li> <li>• détournement de fonds par imputation de montants de salaires fictifs dans les comptes de charges,</li> <li>• variation à la baisse de la masse salariale pouvant révéler une omission ou non prise en compte de charges telles que les cotisations patronales, pouvant occasionner des redressements</li> <li>• dépassement budgétaire pouvant entraîner des problèmes de trésorerie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suivre mensuellement les variations de la masse salariale,</li> <li>• expliquer et analyser les écarts en tenant compte des mouvements divers du personnel et des décisions d'augmentation et de reclassement du personnel.</li> </ul>
Suivi des retenues non obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence d'ouverture et de tenue de fichier extra comptable d'avance et prêts au personnel ;</li> <li>• difficultés dans la détermination des montants dus individuellement par chaque agent, en cas de tenue d'un fichier unique collectif ;</li> <li>• ouverture de comptes multiples pour un agent empêchant ainsi l'appréciation du niveau d'endettement global du dit agent ;</li> <li>• erreurs d'imputations comptables d'un compte à l'autre pouvant fausser les soldes des comptes d'avances et de prêts au personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• séparer les fonctions d'autorisation, d'octroi et de suivi des prêts au personnel ;</li> <li>• établir des fiches d'avances et de prêt et les faire émarger par les bénéficiaires à chaque mouvement (octroi ou remboursement) ;</li> <li>• ouvrir des comptes individuels d'avances et ou de prêts pour chaque bénéficiaire ;</li> <li>• analyser périodiquement les comptes individuels et les rapprocher aux fiches d'avances et de prêt ;</li> <li>• circulariser périodiquement et par sondage les comptes d'avance et de prêt pour vérifier leur réalité et confirmer les soldes.</li> </ul>

Source : nous-mêmes à partir de Renard (2006, 181) ; Barry (2004 : 168-170), Schick et Lemant (2002 : 162-169)

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

## **II.4 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel**

Il s'agit selon Bernard (2008 : 67) d'évaluer le niveau des activités de contrôle en place c'est-à-dire l'efficacité et l'adéquation du dispositif de réponse aux risques liés au processus de la rémunération.

### **II.4.1 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques**

Comme indiqué dans les normes MPA 2100-3 et MPA 2100-4, l'Auditeur doit non seulement évaluer le processus de maîtrise des risques mais il peut être beaucoup plus impliqué lorsque ce processus n'existe pas encore (BAPST et BERGERET ; 2002 : 12). En effet, l'évaluation formelle du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération mis en place dans l'entreprise doit être effectuée afin de confirmer :

- l'exhaustivité de la couverture des risques liés à la rémunération du personnel ;
- l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques au regard de ces risques qui sont liés au processus de rémunération ;
- la qualité du fonctionnement de ce dispositif (Previnfo, 2008 : 1).

Il s'agit de déterminer :

- si le dispositif de maîtrise des risques liés à chaque étape du processus de rémunération présent est adapté ;
- s'il est systématiquement et correctement appliqué ;
- s'il est suffisant c'est-à-dire ne possède pas des lacunes graves ;
- si la politique de rémunération du personnel est adaptée et est appliqué (Renard, 2006 : 301).

Il convient en outre de vérifier le bon fonctionnement du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel.

Pour mener une évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération, l'auditeur peut suivre la démarche suivante proposée Dayan (2004 : 931-933) et qui a été adaptée au processus de rémunération du personnel :

- a) la prise de connaissance du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel : cette étape doit permettre à l'auditeur d'avoir une bonne connaissance du circuit de traitement des informations relative à la rémunération du personnel, depuis la mise à jour des dossiers du personnel jusqu'à l'archivage. Pour réaliser cette phase, l'auditeur conduit des entretiens avec les responsables des services chargés de la rémunération notamment la DRH et le service de comptabilité. Il analyse, s'il existe le manuel des procédures de contrôle interne notamment les parties consacrées à la rémunération du personnel.
- b) la description du dispositif de maîtrise : il s'agit pour l'auditeur de garder la trace des informations relatives à la rémunération du personnel recueillies lors de la prise de connaissance. L'auditeur a le choix entre la forme narrative et les diagrammes (flow-chart).
- c) la vérification de l'existence du dispositif : il s'agit pour l'auditeur de confirmer que le dispositif tel qu'il est décrit par le personnel chargé de la rémunération représente bien la procédure de rémunération prévue par l'entreprise.
- d) l'évaluation des risques dus à la conception du dispositif de maîtrise des risques : Il s'agit ici de juger de la pertinence des traitements et des vérifications mise en place par l'entreprise pour assurer une bonne rémunération du personnel. Le but de cette évaluation est d'assurer que la conception du dispositif, tant au niveau du traitement des données liées à la rémunération que de sa vérification, élimine les risques d'erreurs et de pertes. Les outils les plus fréquemment utiliser pour réaliser cette étape sont le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.
- e) La vérification du fonctionnement du dispositif : l'objectif ici est de vérifier que le dispositif décrit est celui qui est réellement utilisé et qu'il est en permanence. L'auditeur peut utiliser les techniques suivantes :

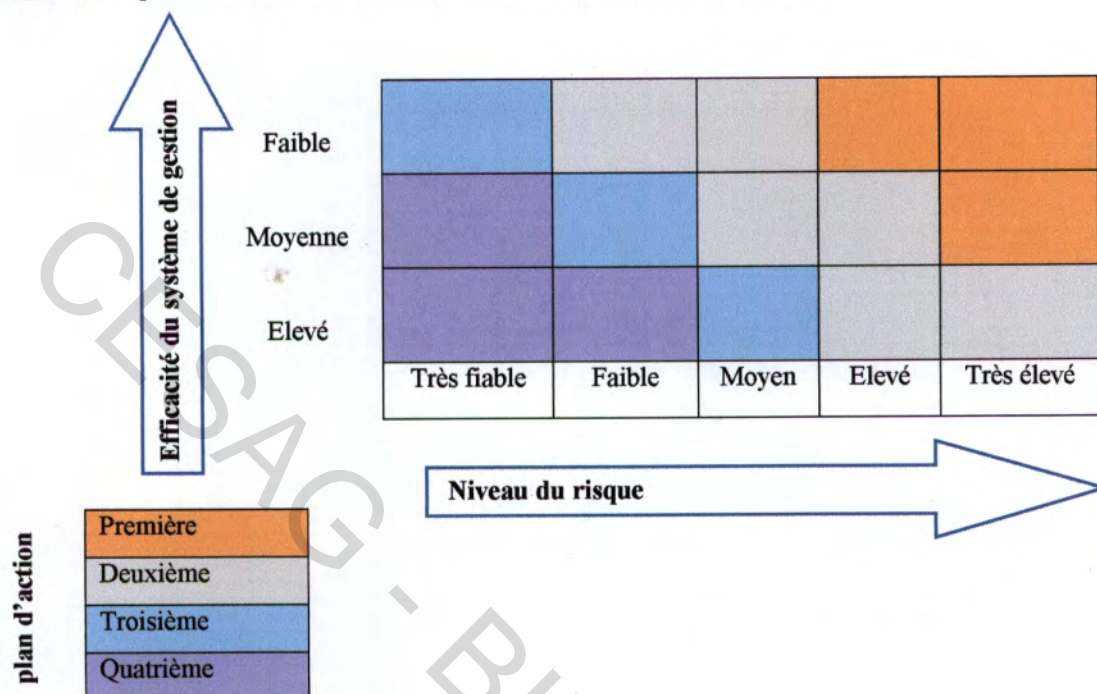
- faire un contrôle à posteriori de l'évidence du contrôle mis en place pour limiter les risques liés au processus de rémunération. Ce test est similaire au test d'existence ;
- faire un test de cheminement du dispositif. Il s'agit de choisir par sondage les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de rémunération et de suivre leur application tout au long du processus.
- l'observation de l'exécution du contrôle des tâches liées au processus de rémunération pour mieux comprendre la manière dont le dispositif est appliqué et vérifier sa correcte application.

Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération peut s'apprécier également en vérifiant l'existence de chacun de ses six (6) éléments à savoir. Il s'agit de vérifier que :

- des objectifs ont été assignés au service chargé de la rémunération,
- des moyens ont été mis à la disposition de ce service,
- le système d'information et de pilotage prend en compte le processus de rémunération,
- que le service chargé de la rémunération est bien organisé et possède une bonne séparation des tâches,
- des méthodes et les procédures ont été établies clairement et sont formalisées,
- que toutes les tâches liées à la rémunération du personnel sont supervisées. Ces éléments constituent un critère d'efficacité du dispositif de maîtrise des risques. Un dispositif efficace exclut toute faiblesse majeure dans l'un de ces éléments, et peut justifier que le niveau des risques est contenu dans les limites de son appétence. (IFACI, 2005 : 9). Pour plus de visibilité la figure ci-dessous qui matérialise l'efficacité du dispositif de maîtrise en fonction de l'importance du risque peut être utilisée :



Figure n°2: exemple de matrice d'évaluation de la qualité du dispositif



Source : Belluz (2002 : 6)

Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération n'est cependant pas sans limite.

#### II.4.2 Limites du dispositif de maîtrise des risques

Selon COOPERS et LYBRAND, (2000 : 109) : « tout système de CI aussi bien conçu et appliqué soit-il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ». En effet la probabilité d'atteindre les objectifs assignés au processus de rémunération du personnel est soumise aux limites inhérentes à tout dispositif de maîtrise des risques, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs. En outre, la collusion entre deux (2) personnes ou plus permet de contourner les contrôles et il est possible aux dirigeants d'outrepasser le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel. Si le dispositif de maîtrise des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites. Outre celles exposées ci-dessus, ces limites peuvent résulter :

- d'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- de la nécessité de prendre en compte le rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles ;

- de faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs) ;
- de contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux (2) ou plusieurs individus ;
- de la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques liés à la rémunération du personnel.

De plus comme le souligne RENARD (2006 : 128), un dispositif de maîtrise des risques qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors de prix, donc irréaliste. Le dispositif de maîtrise des risques liés à la rémunération du personnel n'est pas conçu pour garantir la réussite de l'organisation car son objectif est relatif et non absolu ». Ce dispositif ne doit pas alourdir le fonctionnement du processus de rémunération. En effet, le processus de rémunération du personnel est l'un des processus qui des être réaliser dans les stricts délais. L'entreprise doit en outre lors de la mise en place de ce dispositif tenir compte du rapport coût / bénéfice et ne pas développer un dispositif inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau raisonnable de risque.

#### **II.4.3 Plan de maîtrise des risques**

Parallèlement à l'évaluation des risques liés à la rémunération du personnel, le management doit déterminer et mettre en œuvre le plan d'action destiné à les maîtriser. Ces actions une fois déterminées devront servir à définir les opérations de contrôle qui seront mises en œuvre pour garantir leur exécution correcte et temps voulu (Coopers et Lybrand, 2000 : 75).

Selon Lamiot (2007 : 33), dès lors qu'on connaît ses risques, « il faut mettre en face des actions correctives, c'est l'objectif des plans de maîtrise qui est de définir pour chaque risque une action corrective ». Il s'agit pour l'entreprise de définir une stratégie de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel. Le plan de maîtrise des risques liés au processus de rémunération doit concerner toutes les tâches du processus de rémunération de l'entreprise. Il est élaboré pour plusieurs années au cours desquelles il sera enrichi, complété et mis à jour. En effet il doit être modifié pour tenir compte des changements de structures ou d'organisation du processus de rémunération, des mouvements du personnel, de l'apparition des nouveaux risques.... Il consiste à mettre en œuvre des actions préventives, à surveiller l'évolution et la matérialisation des risques liés à la rémunération du personnel, et à engager, si nécessaire, des actions curatives. Il offre quatre (4) options pour chaque risque lié au processus de rémunération identifié :

- accepter le risque. Cette option concerne les risques jugés acceptables ;
- éviter le risque en suggérant d'autres procédures ou organisation ;
- éliminer le risque en diminuant sa fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimiser l'impact par une meilleure politique de protection ;
- transférer le risque très souvent en souscrivant à une assurance ou le partager en mettant en place un joint venture avec un tiers. Mais ce dernier procédé nécessite au préalable la définition des limites de tolérance du risque (Renard, 2006 : 144 ; Protiviti, 2006 : 19). Toutes ces stratégies face aux risques notamment ceux liés à la rémunération sont selon Bapst et Bergeret (2002 : 32) possibles mais souvent à un instant donné l'une est meilleure à l'autre et il faut souvent combiner plusieurs approches.

Lamiot (2007 : 35) ajoute que le plan d'action de maîtrise des risques notamment ceux liés à la rémunération du personnel doit reposer sur trois (3) leviers à savoir :

- l'organisation du processus de rémunération : il s'agit de s'assurer que toutes les tâches liées à la rémunération sont bien exécutées en toutes les circonstances, que les tâches incomptables (préparation, autorisation, paiement et comptabilisation du salaire) sont bien séparées et que les procédures de rémunération prévoient les contrôles clés là où c'est nécessaire ;
- la documentation c'est-à-dire s'assurer de l'existence des organigrammes fonctionnels décrivant l'ensemble des tâches liées à la rémunération du personnel d'une part et d'autre part qu'il y a une cartographie des principaux risques liés à la rémunération à la disposition des opérationnels (service des ressources humaines, service de comptabilité...);
- la traçabilité c'est-à-dire archiver tous les documents liés au processus de rémunération (copies des ordres de virement, feuilles de temps, bulletins de salaires, copies des déclarations de charges sociales et impôt sur le salaire, notes de service relative aux augmentations de salaire, congés, retraite...) permettant de tracer tous les contrôles qui ont été réalisés.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'aborder les risques liés aux différentes étapes du processus de rémunération et les dispositifs de maîtrise à mettre en place. Il a également fait cas de l'évaluation des risques et du plan d'action à mettre en place pour les maîtriser. Cependant, une question importante mérite d'être posée : comment appliquer les connaissances acquises sur l'évaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération dans la pratique ? Dans le chapitre suivant, nous tenterons d'apporter la réponse à une telle question, notamment en abordant et en décrivant la méthodologie à utiliser.



## Chapitre III : Méthodologique de l'étude

---

### Introduction

La méthodologie de l'étude est l'approche utilisée pour conduire notre étude. Elle constitue un lien entre les deux (2) parties (théorique et pratique) de l'étude. Elle est composée de notre démarche référentielle d'analyse et de la collecte des données.

### III.1 Modèle d'analyse

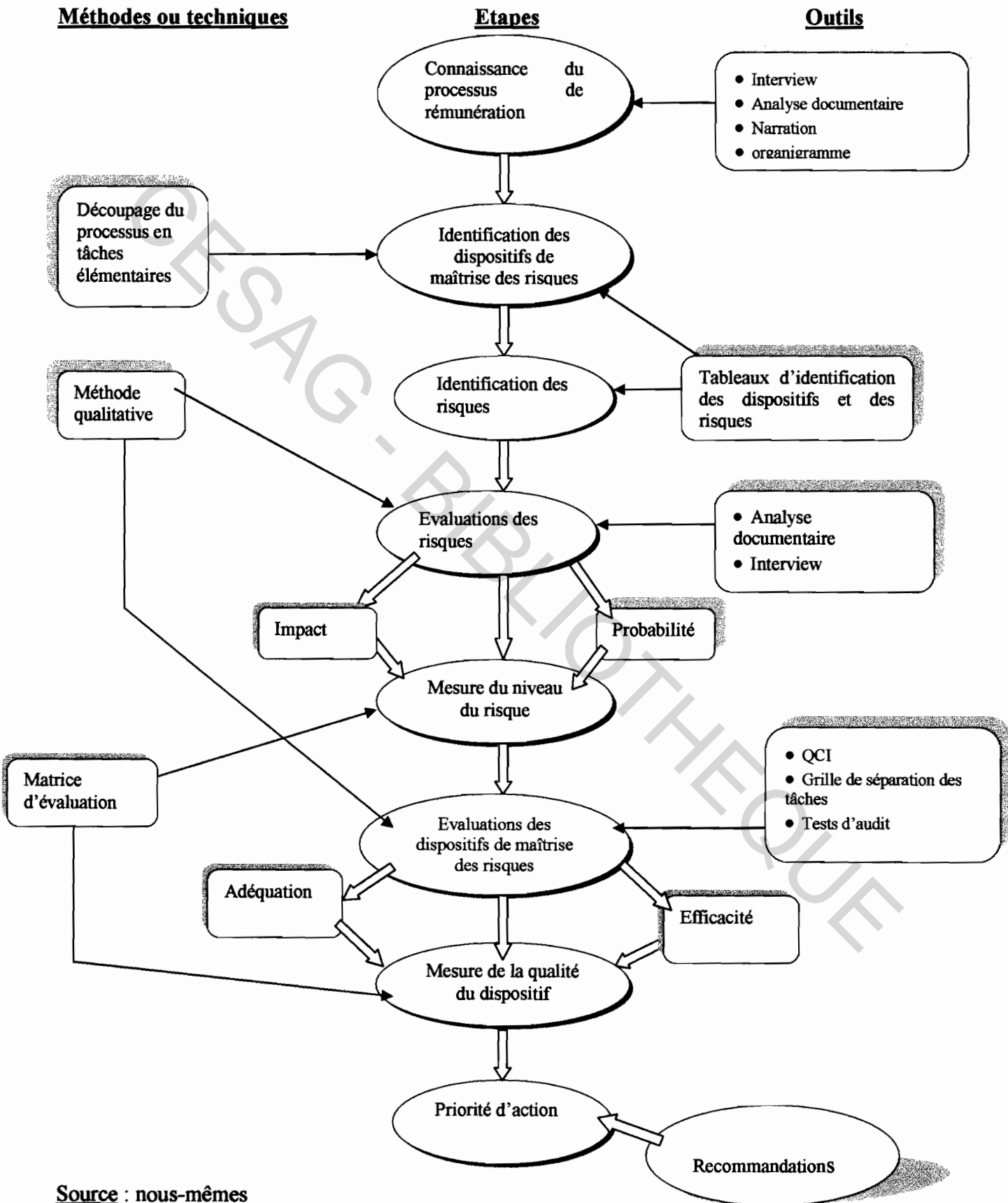
Il s'agit d'une description du modèle d'analyse et d'une présentation de la démarche à suivre

#### III.1.1 Description du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une description de la manière selon laquelle la démarche développée au chapitre précédent sera mise en pratique. Il comprend tous les éléments qui concourent à l'évaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel déjà décrite au chapitre précédent. Il fait ressortir six (6) phases principales à savoir :

- la connaissance générale du processus de rémunération ;
- l'identification des risques liés au processus de rémunération ;
- l'identification des mesures de contrôles ;
- l'évaluation des mesures de contrôles ;
- l'évaluation des différents risques identifiés ;
- le plan de maîtrise des risques

Figure n° 3 : modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération



Source : nous-mêmes

### **III.1.1.1 Connaissance générale du processus de rémunération**

Elle consiste à collecter un maximum d'informations sur la structure (son organisation interne, sa structuration et sa culture) afin de mieux la connaître et de détecter les risques (Colasse, 2000 : 871). Cette étape nous permettra de mieux nous imprégner des spécificités du processus de rémunération de UNFPA Sénégal.

### **III.1.1.2 Identification des risques liés au processus de rémunération**

Cette phase nous permettra de suivre le déroulement du processus de rémunération afin de déterminer les risques liés à chaque étape du processus.

### **III.1.1.3 Evaluation des différents risques identifiés**

Cette phase nous permettra d'évaluer les risques à l'aide de la méthode qualitative. Elle nous permettra également de déterminer le niveau de risque afin d'établir la matrice des risques.

### **III.1.1.4 Identification des mesures de contrôles**

Cette phase nous permettra de prendre connaissance des différents systèmes de contrôle mis en place par UNFPA Sénégal pour faire face aux risques liés à son processus de rémunération.

### **III.1.1.5 Evaluation des mesures de contrôles**

Cette phase nous permettra d'apprécier le dispositif de maîtrise des risques en évaluant notamment son efficacité et son adéquation. Elle nous permettra également d'établir la matrice des risques qui sont sous le contrôle du dispositif.

### **III.1.1.6 Plan de maîtrise des risques**

Cette phase nous permettra d'élaborer un plan d'action décrivant les risques, leur probabilité d'occurrence et leur impact, pour ensuite faire des recommandations et un chronogramme détaillé des responsabilités et délais, afin d'améliorer le dispositif de maîtrise mis en place.

## **III.2 Outils de Collecte et d'analyse des données**

Nous utiliserons différents outils pour la collecte et l'analyse des données à savoir : l'interview, l'analyse documentaire, la narration, l'organigramme fonctionnel, le QCI et la grille de séparation des tâches, le tableau d'analyse des risques et les tests d'audit.

### **III.2.1 Interview**

Selon LEMANT (1995 : 181), « l'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. C'est donc beaucoup plus qu'un simple entretien, c'est une action d'audit à part entière ». L'objectif de ces interviews est de recueillir des informations qui nous permettront de connaître le processus de rémunération de UNFPA Sénégal. C'est dans ce cadre que nous interviewerons le personnel en charge de la rémunération du personnel (RH, comptabilité...) à UNFPA Sénégal.

### **III.2.2 Analyse documentaire**

L'analyse documentaire peut être définie comme une consultation des documents internes et externes à l'organisation dans le but de recueillir des données. L'objectif de l'analyse documentaire est donc de recueillir des informations permettant de comprendre et d'analyser le processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal. Nous examinerons les différents documents liés à rémunération du personnel notamment le manuel des procédures, les notes de services, les feuilles de suivi des temps de travail, les dossiers du personnel....

### **III.2.3 La narration**

Il existe selon Renard (2006 : 344), deux (2) sortes de narration : la narration de l'audité dans laquelle l'auditeur est passif et se contente d'écouter et de noter et la narration par l'auditeur qui est une transcription de la narration orale par l'audité. La différence entre la narration et l'interview c'est que ce dernier est préparé dans un but précis alors que le premier n'a pour objet que de faire décrire un cadre général. Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons la narration par l'audité. Aussi, nous écouterons les employés en charge de la rémunération à UNFPA Sénégal. L'objectif étant toujours de recueillir des informations sur ce processus.

### **III.2.4 L'organigramme fonctionnel**

L'organigramme fonctionnel est une première approche du problème de séparation des tâches. La principale caractéristique de cet organigramme c'est que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions. L'organigramme que nous établirons à partir des informations recueillies par les interviews et la narration nous permettra de comprendre les rapports hiérarchiques entre les personnes chargées de la rémunération de l'organisation. Il nous permettra de distinguer les dirigeants des opérationnels.

### **III.2.5 Le questionnaire de contrôle interne (QCI) et la grille de séparation des tâches**

Le QCI est établi dans le but de recueillir des informations sur le fonctionnement du contrôle interne. Il s'agit selon Renard (2006 : 244), de formuler les meilleures questions pour savoir si les tâches élémentaires sont bien faites et bien maîtrisées. En effet, une réponse positive ou négative traduit une force ou une faiblesse du dispositif de contrôle interne (Maders, 2006 : 87). Le QCI que nous adresserons oralement aux employés en charge de la rémunération nous permettra d'identifier pour chaque étape du processus les dispositifs spécifiques de contrôles mis en place et les risques qui sont liés à ce processus à UNFPA Sénégal.

La grille de séparation des tâches quant à elle est une photocopie à un instant T de la répartition du travail. Elle nous permettra de déceler sans erreur tous les manquements au principe de séparation des tâches et de formuler des recommandations.

### **III.2.6 Tableau d'identification des dispositifs et des risques**

Comme son nom l'indique, le tableau d'identification des risques et des dispositifs est utilisé pour identifier les risques et les dispositifs. Il présente selon Lemant (1995 : 63) de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur les tâches analysées et constitue l'état des lieux des forces et des faiblesses réelles ou potentielles. Ce tableau nous permettra d'associer à chaque tâche du processus de rémunération de UNFPA Sénégal, les risques susceptibles de se produire si son objectif n'est pas réalisé et les dispositifs en place pour y faire face. Ce tableau permettra d'hierarchiser les risques dans le but de préparer le plan de maîtrise.

### **III.2.7 Tests d'audit**

Les tests d'audit comprennent les tests d'existence, de permanence et d'efficacité. Le test de conformité du contrôle détermine si les procédures de contrôle sont appliquées dans la manière décrite dans la documentation. Il ne sert pas à prouver l'application permanente des procédures met d'en contrôler uniquement l'existence.

Dans le cadre de notre étude, nous choisirons au hasard une opération « bouclés » de chaque étape du processus de rémunération de UNFPA Sénégal et nous vérifierons avec des documents à l'appui s'il n'existe pas de rupture dans le cheminement décrit

Les tests de permanence et d'efficacité quant à eux nous permettrons de vérifier l'application permanente des procédures de rémunération du personnel décrites et de nous assurer de l'efficacité du dispositif en place. Dans le cadre de notre étude ces tests porteront sur trois (3) mois choisis au hasard.

### **III.2.8 Populations à rencontrer**

Nous aurons des entretiens avec les différentes personnes chargées de l'exécution de toutes les tâches liées au processus de rémunération du personnel. Nous allons également rencontrer les auditeurs du Département d'audit interne.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de connaître dans quelle mesure nous allons aborder la partie pratique de notre étude. Mais avant toute analyse et évaluation, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance de la structure dans laquelle elles seront effectuées. Le chapitre suivant présentera UNFPA, agence de développement des Nations Unies auprès de laquelle nous ferons notre étude.

### Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis d'avoir des notions sur le processus de rémunération, les risques qui y sont liés, les dispositifs à mettre en place ainsi que les modalités de leur évaluation. Ces connaissances sont indispensables pour aborder la deuxième partie de notre étude, qui est pratique et comportera deux (2) chapitres. Le premier présentera UNFPA Sénégal en général et son système de rémunération du personnel en particulier. Le second portera sur l'évaluation de la maîtrise des risques liés à son processus de rémunération du personnel. Cette évaluation nous permettra d'aboutir à des recommandations qui amélioreront le dispositif de maîtrise des risques de UNFPA Sénégal.

---

---

## DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

---

---



## Introduction de la deuxième partie

L'une des caractéristiques des organisations comme UNFPA Sénégal est le nombre important de risques opérationnels inhérents aux programmes d'assistance qu'elles développent au profit des gouvernements et populations hôtes. Ces risques opérationnels sont spécifiques à toutes les activités de l'organisation et notamment celles liées à la rémunération du personnel. En effet, les tâches en raison de leur complexité et de leur nombre effectuées par les employés dans le cadre de la rémunération du personnel présentent de nombreux risques opérationnels. Il est donc nécessaire pour UNFPA 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.

La revue de littérature nous a permis de connaître le processus de rémunération, les risques opérationnels qui peuvent être liés à ce processus et les dispositifs de maîtrise appropriés ainsi que les limites de ce dispositif. Notre méthode d'analyse conçue après cette revue est adaptée pour évaluer la maîtrise des risques opérationnels liés à la rémunération du personnel à UNFPA Sénégal.

Le premier chapitre de cette partie présentera UNFPA Sénégal, ses objectifs, sa mission, son organisation et particulièrement ses procédures de rémunération du personnel.

Le deuxième chapitre quant à lui sera consacré à l'analyse des résultats de l'évaluation de la maîtrise des risques découlant de l'identification des risques, de leur évaluation et de l'évaluation du dispositif de maîtrise. Ce chapitre présentera également les recommandations formulées en vue d'améliorer le dispositif présent.

## **Chapitre IV : Présentation de UNFPA Sénégal et description du dispositif de maîtrise des risques liés à son processus de rémunération du personnel**

---

Créé en mai 1969, le Fonds des Nations Unies pour les Activités de Population (FNUAP) est un organisme international relevant du système des Nations Unies. Sa dénomination a été changée en anglais (UNFPA) en décembre 1993 par résolution 48/168 de l'Assemblée Générale des Nations Unies. UNFPA est très impliqué dans la formulation des politiques et des programmes visant à réduire la pauvreté en Afrique notamment au Sénégal et partout ailleurs. Il se déclare attaché aux droits en matière de reproduction, à l'égalité des sexes et à la responsabilité masculine, ainsi qu'à l'autonomie et à l'affranchissement des femmes, partout dans le monde. Pour UNFPA, la promotion et la protection de ces droits, ainsi que la promotion du bien-être des enfants, en particulier des fillettes, constituent en eux-mêmes des objectifs de développement. UNFPA offre son appui aux pays comme le Sénégal à travers des programmes d'assistance et des projets.

Ce chapitre nous permettra d'une part de connaître UNFPA Sénégal, son processus de rémunération et d'autre part, il nous permettra de décrire le dispositif de maîtrise des risques liés à son processus de rémunération.

### **IV.1 Présentation générale de UNFPA Sénégal**

UNFPA Sénégal est un bureau de UNFPA au monde. UNFPA est le plus important fournisseur d'aide internationale en matière de population. En effet, près d'un quart (1/4) de toute l'aide accordée par la communauté des donateurs aux pays en développement passe par lui.

UNFPA prête assistance aux pays en développement, aux pays en transition et à d'autres pays, sur leur demande, pour les aider à faire face aux problèmes de population et de santé en matière de reproduction et renforce la prise de conscience de ces problèmes. En tant que bureau, UNFPA Sénégal partage les mêmes missions et les mêmes objectifs de UNFPA.

Cette section présentera UNFPA Sénégal, ses missions, ses objectifs et son organisation.

#### **IV.1.1 Mission et objectifs de UNFPA Sénégal**

UNFPA Sénégal comme toute autre organisation a des objectifs et une mission spécifiques qu'il convient de connaître. Les missions et les objectifs de UNFPA Sénégal rejoignent ceux de UNFPA Siège.

##### **IV.1.1.1 Définition et mission de UNFPA**

UNFPA s'emploie à améliorer les conditions de vie et à élargir les options des individus et des couples. En effet, les choix que ceux-ci opèrent en matière de reproduction se répercutent au niveau des communautés, des pays et modifient la structure de la population et les tendances démographiques. Aussi, UNFPA aide les gouvernements à formuler des politiques et des stratégies pour réduire la pauvreté et favoriser le développement durable. Il les aide également à recueillir des données démographiques, à les analyser de manière à mieux appréhender les tendances en matière de population et à tenir compte des besoins des générations futures autant que de ceux des générations présentes.

UNFPA, a pour mission d'œuvrer en faveur du droit à la santé et de l'égalité des chances pour chaque femme, homme et enfant. Dans le cadre de cette mission, il offre son appui aux pays pour les aider à utiliser les données de population dans la formulation des politiques et des programmes visant à réduire la pauvreté. Cela, pour faire en sorte que toutes les grossesses soient désirées, que tous les accouchements soient sans danger, que tous les jeunes soient protégés du VIH/sida et que toutes les filles et toutes les femmes soient traitées avec dignité et respect.

##### **IV.1.1.2 Les objectifs de UNFPA**

UNFPA est guidé par les principes du programme d'action de la conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) de 1994, qu'il s'efforce de promouvoir. Ses trois (3) principaux domaines d'activité sont les suivants :

- aider à assurer l'accès universel à la santé en matière de reproduction ;

- soutenir les stratégies de population et de développement qui facilitent la mise en place de capacités dans la programmation des activités concernant la population ; et
- promouvoir la prise de conscience des problèmes de population et de développement.

Le Programme d'action qu'ils ont adopté à ces fins comporte les principaux objectifs suivants :

- accès universel aux services de santé en matière de reproduction d'ici 2015 : les investissements consentis dans le domaine de la santé de la reproduction sauvent des vies et améliorent la qualité de l'existence, freinent la propagation du VIH et favorisent l'égalité entre les sexes. Ces effets bénéfiques contribuent à leur tour à stabiliser la croissance démographique et à réduire la pauvreté. Les investissements dans la santé en matière de reproduction étendent leurs bienfaits de l'individu à la famille, puis de la famille au monde entier ;
- enseignement primaire universel et suppression de l'écart entre les sexes dans l'éducation d'ici 2015 : l'égalité entre les sexes est un droit de la personne et l'un des huit (8) objectifs du millénaire pour le développement. Les investissements dans ce domaine peuvent améliorer les conditions de vie des femmes tout comme celles des hommes et apporter des avantages durables aux générations à venir ;
- réduction de la mortalité maternelle et infantile de 75 % d'ici 2015 : les actions de prévention des décès maternels sont axés sur la planification familiale pour réduire les grossesses non désirées, la présence de personnel médical formé à tous les accouchements, la fourniture de soins obstétricaux d'urgence en temps opportun pour toutes les femmes souffrant de complications ;
- réduction des taux d'infection par le VIH : la prévention est l'axe majeur de la lutte menée par UNFPA contre la maladie.

#### **IV.1.2 Organisation générale de UNFPA Sénégal**

Certaines activités de UNFPA Sénégal sont effectuées par UNFPA Siège. C'est pourquoi, nous présenterons d'abord l'organisation de UNFPA à l'échelle internationale (UNFPA Siège). Nous présenterons ensuite UNFPA Sénégal.

##### **IV.1.2.1 L'organisation de UNFPA à l'échelle internationale**

UNFPA demeure à la fois partenaire et chef de file dans l'effort mondial mené pour améliorer la situation qui retient des millions d'individus prisonniers d'un cycle de pauvreté, de fécondité

élevée, de mauvaise santé et de dégradation de l'environnement. En effet, UNFPA soutient des programmes dans cinq (5) régions : Etats arabes, Europe de l'est et Asie centrale, Asie et Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, et Afrique subsaharienne. Il est actif dans plus de 200 pays, zones et territoires par l'entremise de six (6) bureaux sous régionaux et de bureaux de pays. Les trois quarts du personnel de UNFPA travaillent sur le terrain.

L'organe directeur de UNFPA est le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP. Le Conseil d'administration est chargé d'apporter un appui intergouvernemental à ses activités et de les superviser conformément aux orientations générales définies par l'AG et le Conseil économique et social.

UNFPA est dirigé par un directeur exécutif qui est normalement nommé par le Secrétaire général des NU pour un mandat de quatre ans. L'actuelle Directrice Exécutive de UNFPA est Madame Thoraya Ahmed OBAID nommée le 1<sup>er</sup> janvier 2001. La Directrice exécutive gère UNFPA sous la direction du Conseil d'administration, devant lequel elle est pleinement comptable de tous les aspects du fonctionnement.

Un organigramme qui donne une hiérarchisation plus claire des fonctions et des services de UNFPA à l'échelle internationale est décrit en annexe n° 7.

#### **IV.1.2.2 L'organisation de UNFPA au Sénégal**

UNFPA assure le leadership pour les activités en matière de population dans les pays en développement. UNFPA est présent au Sénégal depuis 1975. En effet, l'Accord-Cadre a été signé entre le gouvernement de la république du Sénégal et UNFPA pour la fourniture des services d'appui à l'exécution nationale des programmes. UNFPA a démarré ses activités à travers des projets d'envergure nationale puis par des cycles de programmes quinquennaux cohérents. UNFPA soutient actuellement le gouvernement sénégalais dans l'atteinte de ses objectifs concernant la population et le développement. Il est au Sénégal, à son sixième programme d'assistance qui couvre la période 2007-2011, et dont le montant des ressources s'élève à 17,7 millions de dollars US pour la dite période. Ce programme a été conçu sur la base des conclusions de l'évaluation démographique et du bilan commun de pays, ainsi que des orientations stratégiques du Plan-cadre des NU pour l'aide au développement.

Les objectifs de UNFPA au Sénégal sont conformes aux objectifs fixés par le gouvernement sénégalais en matière de population et de développement. Trois (3) domaines prioritaires sont concernés au Sénégal :

- gouvernance efficace aux niveaux national et local ;
  - activités visant à lutter contre la pauvreté dans les régions de Tambacounda et de la Casamance ;
- et
- promotion de l'éducation universelle.

L'objectif général du Gouvernement du Sénégal, tel qu'il est énoncé dans la version révisée de la politique démographique nationale, est d'améliorer la qualité de vie des sénégalais et de relever leur niveau de vie, en tenant compte de l'équité et de l'égalité entre les sexes. A cette fin, les objectifs spécifiques suivants ont été fixés :

- réduire la morbidité et les taux de mortalité infantile et maternelle ;
- abaisser les taux de fécondité et d'accroissement de la population ;
- lutter contre toutes les formes de discrimination, de violence et de pratiques dangereuses ;
- faire évoluer la condition socio-économique des femmes et encourager leur participation accrue à la vie publique ;
- chercher à obtenir une répartition géographique plus équilibrée de la population dans le pays.

En termes d'apport financiers, UNFPA propose de consacrer un montant de 17,7 millions de dollars US, dont 10 millions de dollars seraient prélevés sur son budget ordinaire, pour autant que ces ressources soient disponibles. UNFPA Sénégal s'emploierait à réunir le solde de 7,7 millions de dollars US en faisant appel à des modalités de cofinancement et/ou à ses ressources ordinaires, conformément à la décision 2000/19 du Conseil d'administration concernant l'affectation des ressources. Les ressources du programme d'assistance au gouvernement du Sénégal se répartissent comme suit :

**Tableau n 7 : Répartition des ressources du sixième programme de UNFPA Sénégal**

Composantes	Montant (en dollars US)
Santé de la reproduction	10 000 000
Population et développement	4 200 000
Genre	2 500 000
Programme de coordination et d'assistance	1 000 000
Total	17 700 000

Source : à partir des informations obtenues de notre Directeur de stage

Selon les critères d'allocations de ressources, le Sénégal est un pays de la "catégorie A". UNFPA Sénégal est structurée comme suit : la représentation nationale, l'équipe de mise en œuvre des programmes, la direction des opérations.

#### ***IV.1.2.2.1 La représentation nationale :***

Elle est principalement composée de la Représentante, assistée d'une secrétaire et d'un chauffeur. Elle a un statut officiel diplomatique et présente ses lettres de créance au chef de l'Etat. Elle assure un rôle stratégique de coordination du programme et impulse les grandes orientations de UNFPA au Sénégal.

#### ***IV.1.2.2.2 L'équipe de mise en œuvre du programme :***

Elle se compose d'une Deputy Représentative (Représentante Adjointe), d'un Représentant Assistant, de Chargés de programmes, de Secrétaires au programme et de Chauffeurs. Elle est chargée de la bonne mise en œuvre et de coordination du programme.

#### ***IV.1.2.2.3 La direction des opérations :***

Elle est composée d'un Directeur des opérations, des Assistants financiers, d'une Assistante administrative et d'un Chauffeur. Son rôle est d'apporter un support logistique, administratif et opérationnel pour permettre l'exécution dans les délais et sans incident des activités de programme. Elle assure également la gestion du bureau et prépare le reporting financier du bureau auprès du siège de UNFPA à New York.

Il faut noter que le Sénégal abrite depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008, le bureau sous régional pour l'Afrique subsaharienne. L'organigramme de UNFPA au Sénégal est décrit ci-après en annexe n° 8.

Une convention a été signée entre UNFPA Sénégal et United Nations Development Programme au Sénégal (UNDP Sénégal) relative à la rémunération de son personnel. UNDP Sénégal est donc chargée du déroulement du processus de rémunération. Chaque mois UNFPA Sénégal fournit à la DRH de UNDP, les informations nécessaires relatives aux salaires pour qu'elle en tienne compte dans la détermination, le calcul et la comptabilisation des salaires. UNFPA Sénégal s'occupe des vérifications avant les décaissements. Ce service est rémunéré par UNFPA Sénégal. UNDP envoie chaque mois un rapport sur la rémunération du personnel de UNFPA Sénégal.

#### ***IV.1.2.2.4 La direction des ressources humaines de UNDP Sénégal***

Elle est sous la supervision du Directeur des opérations, la direction des ressources humaines est composée :

- Une responsable qui s'occupe de l'administration des postes dans le logiciel Atlas payroll, des recrutements, affectations, de la rémunération, des événements, séparation et retraite. Elle assure également le recouvrement des coûts pour les services rendus aux autres bureaux et aux agences du système des Nations Unies comme UNFPA Sénégal.
- Une Assistante aux Ressources Humaines qui appuie la responsable des Ressources Humaines dans les activités de recrutements, affectations, évènements, rémunération, séparation, retraite et d'une manière générale dans la gestion des contrats dans le logiciel Atlas (gestion des congés, établissement des contrats, classement et archivage, activités liées au suivi et à la mise à jour des dossiers du personnel). Elle est le point focal des RH pour UNDP Sénégal et pour les agences affiliées comme UNFPA Sénégal et s'occupe de l'analyse de toutes les activités liées à la gestion du personnel. La Direction des RH de UNDP Sénégal est également assistée également dans ses activités par la Division des RH de UNDP Siège qui est à Copenhague.

### **IV.2 Description du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération de UNFPA Sénégal**

#### **IV.2.1 Description du processus de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal**

Le processus de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal se déroule comme suit :



#### IV.2.1 Recrutement et mise à jour des dossiers

Le processus de rémunération commence dès le recrutement de l'employé. Après le processus de recrutement, une lettre d'engagement est envoyée par la Représentante de UNFPA Sénégal. Cette dernière a donc l'autorité pour envoyer la lettre d'engagement. Cette lettre, précise le poste pour lequel l'employé a été recruté, la catégorie professionnelle, le lieu de déroulement du travail. Elle précise également que le recrutement sera subordonné à la visite médicale. A la lettre, sont jointes toutes les conditions liées à la rémunération, les indemnités, la sécurité sociale de l'employé. La lettre doit être signée et datée par l'employé concerné pour officiellement accepter l'offre qui lui est faite. Ensuite elle est retournée à UNFPA Sénégal. Un certain nombre de pièces (diplômes, actes de naissance, certificat de mariage....) sont jointes à cette lettre. Un « personal history form » appelé P11 qui est un Curriculum Vitae très détaillé est également joint au dossier. L'employé ainsi recruté est classé dans une catégorie professionnelle.

Il y a trois (3) catégories professionnelles à UNFPA en général et à UNFPA Sénégal en particulier :

- Série 100 : il s'agit de tous les employés de UNFPA Sénégal qui ont des contrats à durée déterminée. Ils sont employés à plein temps et fournissent des services considérés comme des services de management. Ce sont les Assistants administratifs, les Assistants financiers, les Secrétaires.
- Série 200 : il s'agit de tous les employés de UNFPA Sénégal qui ont des contrats à durée déterminée mais qui fournissent des services considérés comme techniques. C'est le cas des Chargés de programmes.
- Série 300 : il s'agit d'employés internationaux utilisés en raison de leur compétence technique. Ils sont employés pour les ALD (activities of limited duration) et pour une durée de 1 à 4 ans.

Notre étude portera sur les catégories 100 et 200 qui s'appliquent au personnel employé dans les bureaux nationaux comme au Sénégal.

La tenue à jour des dossiers du personnel est effectuée par l'assistante administrative de UNFPA Sénégal et chaque mois, elle transmet toutes les informations susceptibles de modifier les salaires à la Direction des Ressources Humaines de UNDP Sénégal qui en tient compte pour le calcul des salaires.

#### **IV.2.2 Détermination des salaires**

Conformément à la politique de rémunération du personnel de UNFPA qui s'applique à l'ensemble de ses bureaux notamment celui du Sénégal, tout employé est classé dans une catégorie professionnelle et à un échelon donné. Les éventuelles promotions sont faites au mérite et au vu des résultats d'évaluation de la performance de l'employé. UNFPA favorise la formation et en cas d'ouverture ou de création de poste, la promotion en interne est facilitée pour permettre le développement personnel des employés.

Ce préalable de politique de rémunération étant posé, il convient d'envisager l'étude de la détermination des salaires à UNFPA Sénégal. La grille de salaire est spécifique au Sénégal. Cette grille tient compte du niveau de vie et de l'inflation au Sénégal. A UNFPA Sénégal, le personnel est classé comme suit :

- les General Support staff (GS). Les employés sont classés de GS1 à GS7 en fonction de leur qualification et de leur expérience, ainsi que leur ancienneté à UNFPA Sénégal ;
- les Personal Staff ou National Officer (NO). Les employés sont également classés de NOA à NOD en fonction de leur qualification et de leur expérience à UNFPA Sénégal.

Le niveau de rémunération est fixé conformément à la classification de chaque employé. Les salaires sont codifiés selon la grille de UNFPA Sénégal. Cette grille tient compte de l'enquête sur les salaires réalisée par l'ensemble du système des NU au Sénégal. La détermination des niveaux de salaire est faite annuellement avec l'élaboration des différents budgets de fonctionnement qui est faite sous la supervision de la Représentante en accord avec UNFPA Siège.

#### **IV.2.3 Détermination et suivi des temps de travail**

Elle est faite au moyen d'une fiche de présence mensuelle et annuelle. Les heures supplémentaires font l'objet d'une autre procédure.

#### **IV.2.3.1 Fiche de présence mensuelle**

L'Assistante administrative de UNFPA Sénégal a été désignée par la Représentante comme chargée du suivi du temps de travail de l'ensemble du personnel. A cet effet, elle tient une fiche de présence manuelle qui récapitule au jour le jour la présence de chaque employé. A la fin du mois la fiche est signée par l'employé concerné et par l'Assistante administrative. Elle est ensuite approuvée par un Superviseur (le supérieur hiérarchique). La fiche est ensuite classée dans le dossier du personnel par l'assistante administrative. Un exemplaire de cette fiche figure en annexe 9.

#### **IV.2.3.2 Fiche de présence annuelle**

En plus de la fiche de présence mensuelle, une fiche de présence annuelle est également tenue par l'assistante administrative de UNFPA Sénégal. Cette fiche est utilisée pour la détermination des congés annuels. Elle est remplie à partir des fiches de présence mensuelle. La fiche annuelle doit être validée par l'employé au plus tard le 31 mars de chaque année. Elle est également classée dans le dossier du personnel.

#### **IV.2.3.3 Les heures supplémentaires**

Elles doivent être pré autorisées. En effet, le supérieur hiérarchique doit donner son avis sur la nécessité et sur l'opportunité de ces heures supplémentaires. A UNFPA Sénégal, le cumul des heures supplémentaires mensuelles ne doit pas dépasser 40 heures. Au-delà de 40 heures, les heures sont récupérées en congé compensatoire. Seuls les chauffeurs et le personnel classé en catégorie GS sont concernés par les heures supplémentaires. Des fiches d'heures supplémentaires sont établies et doivent être renseignées par l'employé concerné. Les fiches d'heures supplémentaires doivent être supportées par d'autres pièces pour qu'on puisse vérifier leur réalité et leur exactitude. Pour les chauffeurs, c'est une copie du carnet de bord sur lequel figure la signature du passager. En ce qui concerne le personnel GS, un carnet d'entrée et de sortie est tenu par les gardiens aux jours et heures non ouvrables. Ce carnet doit être signé par les employés concernés.

#### **IV.2.3.4 Congé annuel**

Une fiche de demande annuelle est établie par l'employé. Cette fiche doit être approuvée par un supérieur hiérarchique. La fiche doit ensuite être envoyée à Représentante de UNFPA Sénégal qui

doit autoriser le congé. Pour les congés payés, le salaire n'est pas remis à l'avance à l'employé au début des congés. Le règlement du salaire suit le même processus mensuel. Un planning des congés payés est établi et est finalisé au mois de janvier de chaque année. Un exemplaire de la fiche de demande de congé annuel figure en annexe 10.

#### **IV.2.4 Le calcul du salaire**

Ce calcul mensuel est fait automatiquement par le logiciel Atlas payroll par l'Assistante aux Ressources Humaines et l'Assistant aux Finances de UNDP Sénégal. Les rubriques du calcul sont : le salaire brut constitué du salaire de base augmenté des indemnités. A UNFPA Sénégal, il y a deux (2) sortes d'indemnités :

- les indemnités pour l'éducation des enfants,
- les indemnités pour le conjoint non travailleur.

Déduction est faite de la pension pour retraite, des cotisations pour sécurité sociale, des impôts sur le revenu (staff assessment) et des cotisations pour l'association du personnel. Ce calcul tient compte des heures supplémentaires effectuées au cours du mois.

#### **IV.2.5 Règlement des salaires**

Le salaire est réglé en monnaie locale du pays. Les états de salaires sont établis à partir des calculs fait par Atlas payroll et arrêtés le 15 du mois par l'Assistant aux Finances de UNDP Sénégal sous la supervision de son supérieur hiérarchique et en collaboration avec l'Assistante aux Ressources Humaines de UNDP Sénégal. Les virements sont effectués au plus tard le 25 de chaque mois dans les comptes bancaires de chaque employé. Un bulletin de salaire est ensuite automatiquement envoyé par e-mail par Atlas payroll à chaque employé.

#### **IV.2.6 Comptabilisation des salaires**

Chaque mois, l'Assistant aux Finances enregistre toutes les données relatives à la rémunération de chaque employé dans le logiciel Atlas payroll. L'enregistrement comptable est fait dans le logiciel Atlas payroll à base d'un plan comptable propre à UNFPA Sénégal. Chaque employé a un numéro index (un compte individuel). Atlas payroll génère les salaires individuels de chaque employé mais aussi le salaire global de tout le bureau. Un draft des salaires individuels et du salaire global est envoyé à Copenhague, à la Division des Ressources Humaines de UNDP, au Siège, à

Copenhague (Danemark) pour vérification. En effet des tests de vraisemblance sont effectués pour vérifier l'exactitude des calculs effectués notamment le calcul des retenues pour pension, sécurité sociale, salaire net... Un rapport financier mensuel relative aux salaires est établi par UNDP Sénégal (Direction de Ressources Humaines et le service Finance) et est envoyé chaque mois à UNFPA Sénégal.

#### **IV.2.7 L'archivage**

L'archivage du bulletin de salaire est numérique. Les autres éléments de détermination du salaire mensuel sont conservés dans les dossiers individuels de personnel de chaque employé par l'Assistante Administrative de UNFPA Sénégal. Les rapports financiers mensuels sur le paiement des salaires envoyés mensuellement par UNDP Sénégal sont conservés dans un chrono ouvert à cet effet par l'Assistante Administrative de UNFPA Sénégal.

#### **IV.2.8 Détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires**

Chaque mois, une retenue de 7,5% sur le salaire brut est effectuée pour pension retraite lors du calcul des salaires par l'Assistant aux Finances de UNDP Sénégal à partir de Atlas payroll. Cette retenue est ensuite reversée dans un fonds spécial retraite qui est à New York (USA), dénommé UN Joint Pension Fund. UNFPA Sénégal en tant qu'employeur contribue à hauteur de 15% du salaire brut de chaque employé. La part employeur concerne l'assurance maladie et la pension retraite. Quant aux retenues pour impôts, il est à noter que UNFPA Sénégal est exonéré d'impôts. Cependant, chaque mois, une retenue considérée comme une contribution de l'employé au développement de son pays est effectuée et est reversée au Siège.

#### **IV.2.9 Suivi de l'évolution de la masse salariale**

La masse salariale n'évolue pas en général à UNFPA Sénégal. Chaque employé a un budget annuel prévu pour sa rémunération. Ce budget est ensuite reparti sur les douze (12) mois et en cas d'épuisement du budget avant la fin de l'année, des régularisations sont faites. L'Assistante financière de UNFPA Sénégal est chargé du suivi de l'évolution de la masse salariale qui est faite à partir des rapports financiers mensuels relatives aux salaires envoyés par la Direction des Ressources Humaines de UNDP Sénégal.

#### IV.2.10 Suivi des retenues non obligatoires

A UNFPA Sénégal, les retenues non obligatoires sont constituées essentiellement d'avances sur salaire. Une fiche de demande d'avance est établie par l'employé. Il y a trois (3) sortes d'avances :

- les avances sur salaire en cas d'urgence : elles sont accordées à l'employé en cas de désastre indépendant de sa volonté. Une seule avance pour urgence est accordée dans l'année à un employé et doit être réglée dans l'année;
- les avances spéciales : le nombre et les conditions de règlement de ce type d'avance sont identiques aux avances pour urgence ;
- les avances pour dépenses médicales importantes : en cas d'hospitalisation ou de soins médicaux coûteux non prévus, l'employé soumet un devis en même temps que sa demande d'avance, et après vérification et approbation, un décaissement est fait au profit de l'employé. Les modalités de remboursement sont identiques aux deux (2) autres types d'avances.

Cependant une avance remboursable à la fin du mois peut être accordée par la Représentante de UNFPA Sénégal.

Un exemplaire des fiches d'avance pour urgence et pour dépenses médicales figure respectivement en annexe n° 11 et n° 12.

Lorsque la demande est accordée, la fiche est transmise par l'Assistante administrative de UNFPA Sénégal à Direction des Ressources Humaines de UNDP Sénégal. Le règlement s'effectue par prélèvement à la source. En effet, lors du calcul des salaires la partie remboursable est déduite automatiquement par Atlas Payroll du salaire de l'employé concerné.

#### IV.2.2 Identification des dispositifs de maîtrise et des risques existants liés au processus de rémunération de UNFPA Sénégal

L'identification des dispositifs est une étape indispensable à l'évaluation de leur maîtrise. Plusieurs méthodes sont utilisées pour identifier les dispositifs. Dans le cadre de notre étude nous utiliserons le tableau d'identification des dispositifs et des risques proposé par Renard (2006 : 183). Il s'agit de déceler à partir d'une analyse des différentes tâches du processus de

rémunération, les différents risques opérationnels qui peuvent y être associés et dont la survenance peut affecter les objectifs du processus et les dispositifs qui ont été mis en place par UNFPA Sénégal pour y faire face. En effet dans le cadre de notre étude, pour des raisons pratiques, l'identification des dispositifs a été faite en même temps que celle des risques.

Nous ne prétendons pas déceler de manière exhaustive les différents dispositifs et risques associés à chacune de ces tâches. Il s'agit pour nous de déceler les dispositifs qui ont été mis en place par UNFPA Sénégal pour faire face aux risques opérationnels liés à son processus de rémunération du personnel. Il est à noter que les risques apparaissent lorsque des personnes, des systèmes et des procédures sont défaillants, insuffisants ou inexistantes. Aussi, le processus de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal a fait l'objet d'un découpage en tâches en vue de déceler les différents dispositifs et risques qui y sont associés. Les sources du risque sont déterminées en référence aux quatre (4) sources que sont :

- des événements extérieurs (E. E.) ;
- des personnes (pers) ;
- des procédures (proc) ;
- des systèmes (syst).

Le risque a pour sources « événements extérieurs », s'il est lié à l'environnement externe et dont le contrôle échappe à l'organisation.

Il a pour source « personnes », s'il est lié à la personne qui exécute la tâche. En effet selon un principe fondamental de la théorie d'organisation, chaque tâche doit, pour des raisons d'efficacité, être déléguée au plus bas niveau de compétence possible. En vertu de ce principe, la tâche, les compétences et la responsabilité doivent concorder. Aussi, tout risque déterminant à l'échelon de l'entreprise et des processus devrait être attribué à un responsable clairement défini. Toutefois, le responsable du risque doit posséder les compétences et l'éthique nécessaires pour assumer sa responsabilité.

Il est dans la catégorie « procédures » pour défaillance ou non application des procédures et dans la catégorie « système » pour les problèmes liés à l'organisation générale et à la technologie.

Notons qu'un risque peut avoir plusieurs sources c'est-à-dire cumuler les quatre sources évoquées plus haut. L'identification des risques et des dispositifs de maîtrise sera faite au moyen de tableaux d'identification ci-dessous :

Tableau n° 8 : identification des risques liés au recrutement et à la mise à jour des dossiers

Tâches	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...)	Personne	Lettre standard revue et approuvée par la Représentante avant l'envoi
Signature de lettre d'engagement	2. Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre.	Personne	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 5. fraudes sur les données.	Personne ou système	Vérification systématique des données

Tableau n° 9 : identification des risques liés à la détermination des salaires

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Classement en catégorie professionnelle	6. Erreur sur la catégorie professionnelle 7. Fraude ou malversation	Personne ou procédure	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pré autorisation par le siège des postes avec leur classement.</li> <li>● Contrôle mensuel du niveau des salaires globaux et individuels</li> <li>● Contrôle à posteriori des Auditeurs interne de UNFPA.</li> </ul>
Détermination du niveau des salaires	8. Erreur sur le montant 9. Sur paiement ou sous paiement de l'employé	Personne ou système	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Processus de contrôle systématique et mensuel par UNDP Sénégal (DRH et finances)</li> <li>● Vérification à posteriori par UNFPA Sénégal</li> </ul>

Tableau n°10 : identification des risques liés à la détermination et au suivi des temps de travail

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif 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	Personne	Fiches de présences revues et approuvées par les supérieurs hiérarchiques



Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
	autorisées.		
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.	Personne ou système	Réunion mensuelle du bureau et évocation des retards et contestations.
Classement de la fiche mensuelle dans le dossier du personnel	15. Omission 16. Mauvais classement	Personne	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	Personne	Approbation et signature du supérieur hiérarchique et de l'employé concerné.
Classement de la fiche de présence annuelle dans le dossier du personnel	19. Omission 20. Mauvais classement	Personne	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel.
Autorisation des heures supplémentaires	21. Non autorisation des heures supplémentaires 22. gonflage des heures supplémentaires 23. absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires	Personne	Chaque demande de paiement d'heures supplémentaires fait l'objet d'une vérification avant approbation par le supérieur hiérarchique.

Tableau n° 11 : identification des risques liés au calcul du salaire

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Saisie des éléments du salaire dans le logiciel	24. Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire 25. Fraude ou détournement	Personne ou système	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contrôle au moment de la saisie par UNDP</li> <li>● Contrôle de Copenhague pour le compte du Siège</li> <li>● Contrôle à posteriori de UNFPA Sénégal</li> </ul>
Etablissement des états de salaire	26. Etats non établis à temps 27. Etats erronés	Personne ou système	supervision du Directeur des Opérations de UNDP

Tableau n° 12 : identification des risques liés au règlement du salaire

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Etablissement des ordres de virement	28. Rémunération de personnel fictif ou ayant quitté l'organisation, et détournement du salaire par virement sur un autre compte bancaire. 29. Gonflage du montant	Personne ou procédure ou système	Vérification à Copenhague
Approbation des ordres de virements	30. ordres de virements non approuvés dans les délais	Personne ou système	Supervision du Directeur des Opérations de UNDP

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Envoi des ordres de virements	31. Retard dans l'envoi	Personne ou système	Supervision du Directeur des Opérations de UNDP

Tableau n° 13 : identification des risques liés à la comptabilisation du salaire

Tâches	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 36. fraude dans la comptabilisation	Personne, système et procédure	Contrôle des comptes par Copenhague et par UNFPA à posteriori
Comptabilisation globale des charges de personnel	37. Erreur sur les charges de personnel 38. Fraude ou malversation	Personne, système et procédure	Contrôle des comptes par Copenhague et par UNFPA à posteriori
Vérification de la comptabilisation	39. Fraude 40. Erreur dans la comptabilisation	Personne ou système	Vérification par le supérieur hiérarchique

Tableau n° 14 : identification des risques liés à l'archivage

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Etablissement des rapports mensuels sur le salaire	41. Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective	Personne ou système	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervision par le Directeur des opérations de UNFPA.</li> <li>UNFPA financial accountability reporting process (Reporting financier) établi et envoyé au Siège.</li> </ul>
Classement des rapports mensuels	42. Non ou mauvais classements des rapports mensuels	Personne	Supervision du Directeur des Opérations et de la Représentante de UNFPA.

Tableau n° 15 : identification des risques liés à la détermination, comptabilisation des retenues obligatoires sur salaires

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Détermination des retenues pour pension retraite (part employé)	43. Non détermination de la retenue part employé 44. Montant erroné de la retenue	Personne ou système	Détermination automatique par le logiciel de payroll
Détermination des retenues pour	45. Non détermination de la retenue	Personne ou	Détermination automatique

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
pension retraite (part employeur)	part employeur	système	par le logiciel de payroll
Reversement des retenues	46. Montant erroné de la retenue	Personne ou système	Reversement mensuel par la Branche Finance de UNFPA au Siège.
	47. Reversement non effectif des retenues		
Comptabilisation des retenues	48. Reversement tardif des retenues	Personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>● vérification systématique par Copenhague</li> <li>● vérification mensuelle et annuelle par la Branche Finance de UNFPA Siège.</li> </ul>
	49. Mauvaise imputation		
	50. Non comptabilisation		
	51. erreur dans la comptabilisation		

Tableau n° 16 : identification des risques liés à l'évolution de la masse salariale

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Elaboration du budget des salaires	52. Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget)	Personne ou système	Supervision de Division des RH au siège et de UNFPA Sénégal
Contrôle et suivi du budget	53. Non suivi du budget	Personne ou système	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vérification automatique dans l'application Atlas de la disponibilité du budget avant la dépense</li> <li>● rapport de suivi de l'évolution du budget établi automatiquement par Atlas.</li> </ul>
	54. Dépassement budgétaire		
	55. mécontentement		

Tableau n° 17 : identification des risques liés au suivi des retenues non obligatoires

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Dispositif de maîtrise
Approbation des avances sur salaire	56. Avances non approuvées ou approuvées hors délais	Personne	approbation à différents niveaux hiérarchiques impliquant le RH de UNDP et le management de UNFPA Sénégal
Décaissement	57. Retard dans le décaissement	Personne	supervision du supérieur hiérarchique
Suivi des remboursements	58. Non remboursement des avances	Personne	Copie de l'approbation de l'avance transmise à UNDP et retenue automatique par Atlas selon les modalités de remboursement
	59. Remboursement tardif des avances		

Source : nous mêmes

L'identification des dispositifs et des risques ayant été effectuées, nous avons effectué 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.

### **IV.2.3 Test d'existence et de permanence**

#### **A) Test de conformité ou d'existence**

Les procédures décrites au point IV.2.1 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 rémunération de UNFPA Sénégal durant le mois d'août 2008. 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 la Direction des ressources humaines de UNDP Sénégal relative au règlement des salaires des employés de UNFPA 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, 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 établis par UNDP 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 n 18 : Résultat du test de conformité sur les procédures de rémunération de UNFPA Sénégal

Libellé	Date	N° pièce	Existence ou effectivité	Contrôle ou vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation		
					Représentant	DRH UNFPA Siège	Supérieur hiérarchique
lettre standard d'engagement	01/08/2008	SEN40/ENG/08/08	oui	oui	oui	oui	oui
Exhaustivité des éléments du dossier	11/08/2008	RECAP DOSSIERS PERS 08/08	oui	oui	non	non	non
Niveau mensuel des salaires	12/08/2008	RAPPORT ATLAS SALAIRES 07/08	oui	oui	non	non	oui
Fiche de présence mensuelle	31/08/2008	RECAP FICHES MENS INDIV PRES 08/08	oui	oui	oui	non	oui
Réalité des données de la fiche de présence mensuelle	31/08/2008	FICHES MENS INDIV PRES 08/08	oui	oui	oui	non	oui
Fiche de présence annuelle	31/12/2007	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui, mais tardivement	oui	non	oui
Réalité des données de la fiche de présence annuelle	31/12/2007	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui, mais tardivement	oui	non	oui
Réunion mensuelle sur les retards et contestations	12/08/2008	FPA/SN/MIN/12/08/08	oui	oui	oui	non	oui
Revue périodique de chaque dossier du personnel	13/08/2008	RECAP DOSSIERS PERS 08/08	oui	non	non	non	non
Autorisation d'effectuer des heures supplémentaires	14/08/2008	HEURES SUPP MOIS 08/08.	oui	oui	oui	non	oui
Etablissement dans le délai des ordres de virement	25/08/2008	ETATS VIREMENTS 08/08	oui	oui	oui	non	non
Envoi dans le délai des ordres de virements	26/08/2008	FICHES TRANSMISSION VIREMENTS 08/08.	non à unfpa mais oui à undp. mais	non	non	non	non

Libellé	Date	N° pièce	Existence ou effectivité	Contrôle ou vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation		
					Représentant e	DRH UNFPA Siège	Supérieur hiérarchique
			malgré cela, il y a beaucoup de retards dans le dépôt des virements				
Contrôle de l'exactitude des enregistrements par la Division des Ressources Humaines	22./08/2008	RECAP/ELEMENTS/PAIE/08/08	oui	non	oui	oui	non
Vérification par le supérieur hiérarchique du chargé de la comptabilisation	23./08/2008	RECAP/ELEMENTS/PAIE/08/08	oui	oui	non	oui	oui
Etablissement et envoi du reporting financier à UNFPA Siège	24/08/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui
Revue régulière du rapport du financier	31/08/2008	Atlas Monthly Payroll Report	oui, mais pas effectif tous les mois selon interview avec unfpa staff qui assure que ce sera désormais régulier et effectif	non	oui	non	non
Classement du rapport financier au 31/08/2008	29/08/08	Monthly Payroll Back up + Back up du Siege	oui	oui	non	non	non
Vérification mensuelle et annuelle de l'enregistrement par la Branche Finance de	29./08/2008 et au 31/12/2008	Atlas Monthly Payroll Report_	oui	oui	non	non	non

Libellé	Date	N° pièce	Existence ou effectivité	Contrôle ou vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation		
					Représentant	DRH UNFPA Siège	Supérieur hiérarchique
UNFPA Siège.							
Vérification dans l'application Atlas de la disponibilité du budget avant la dépense	18/08/2008	Budget check Atlas_	oui	oui	oui	non	oui
Rapport de suivi de l'évolution du budget établi automatiquement par Atlas.	18/08/2008	UNFPA_BSB_BUDGET_BALANCE UNFPA_PROJECT_BUDGET_BALANCE	oui	non	oui	non	oui
Demande d'avance sur salaire	01 au 18/08/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
Transmission d'une copie de l'approbation de la dite avance transmise à UNDP et retenue automatique par Atlas selon les modalités de remboursement	01 au 18./08/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
Retenue automatique sur le salaire selon les modalités de règlement	22/08/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui

## B) Test de permanence

Pour nous assurer de l'application permanente des procédures de rémunération de personnel à UNFPA Sénégal, nous avons effectué des tests de permanence. Le test de permanence a porté sur les mois de juin, juillet et septembre 2008. Les résultats de ces tests figurent dans le tableau ci-dessous

Tableau n° 19 : Résultat du test de permanence des procédures de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal

Libellé	Date	N° pièce	Existence ou effectivité	Contrôle ou vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation		
					Représentante	DRH UNFPA Siège	Supérieur hiérarchique
lettre standard d'engagement	01/08/2008	FPA/SEN/ENG/008/2008.	oui	oui	oui	oui	oui
	01/08/2008	FPA/SEN/ENG/009/2008.	oui	oui	oui	oui	oui
	01/08/2008	FPA/SEN/ENG/010/2008.	oui	oui	oui	oui	oui
Exhaustivité des éléments du dossier	11./06/2008	RECAP DOSSIERS PERS 06/08	oui	oui	non	non	non
	10./07/2008	RECAP DOSSIERS PERS 07/08	oui	oui	non	non	non
	12./09/2008	RECAP DOSSIERS PERS 09/08	oui	oui	non	non	non
Niveau mensuel des salaires	11./06/2008	RAPPORT ATLAS SALAIRES 07/08	oui	oui	non	non	oui
	10/07/2008	RAPPORT ATLAS SALAIRES 07/08	oui	non	non	non	oui
	11./09/2008	RAPPORT ATLAS SALAIRES 07/08	oui	oui	non	non	oui
Fiche de présence mensuelle	30/06/2008	RECAP FICHES MENS INDIV PRES 06/08	oui	oui	oui	non	oui
	31/07/2008	RECAP FICHES MENS INDIV PRES 07/08	oui	oui	oui	non	oui
	30/09/2008	RECAP FICHES MENS INDIV PRES 09/08	oui	oui	oui	non	oui
Réalité des données de la fiche de présence mensuelle	30/06/2008	FICHES MENS INDIV PRES 06/08	oui	oui	oui	non	oui
	31/07/2008	FICHES MENS INDIV PRES 07/08	oui	oui	oui	non	oui
	30/09/2008	FICHES MENS INDIV PRES 09/08	oui	oui	oui	non	oui
Fiche de présence annuelle	31/12/2007	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui	oui	non	oui
	31/12/2006	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui	oui	non	oui
	31/12/2005	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui	oui	non	oui



Libellé	Date	N° pièce	Existence ou effectivité	Contrôle ou vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation		
					Représentante	DRH UNFPA Siège	Supérieur hiérarchique
Réalité des données de la fiche de présence annuelle	31/12/2007	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui	oui	non	oui
	31/12/2006	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui	oui	non	oui
	31/12/2005	ATTENDANCE RECORDS CARD INDIV	oui	oui	oui	non	oui
Réunion mensuelle sur les retards et contestations	12/08/2008	FPA/SN/MIN/12/08/08	oui	oui	oui	non	oui
	11/07/2008	FPA/SN/MIN/11/07/08	oui	oui	oui	non	oui
	10/06/2008	FPA/SN/MIN/10/06/08	oui	oui	oui	non	oui
Revue périodique de chaque dossier du personnel	13/08/2008	RECAP DOSSIERS PERS 08/08	oui	non	non	non	non
	11/07/2008	RECAP DOSSIERS PERS 07/08	oui	non	non	non	non
	10/06/2008	RECAP DOSSIERS PERS 06/08	oui	non	non	non	non
Autorisation d'effectuer des heures supplémentaires	13./08/2008	HEURES SUPP MOIS 08/08	oui	oui	oui	non	oui
	11/07/2008	HEURES SUPP MOIS 07/08	oui	oui	oui	non	oui
	12/09/2008	HEURES SUPP MOIS 09/08	oui	oui	oui	non	oui
Etablissement dans le délai des ordres de virement	25./06/2008	ETATS VIREMENTS 06/08	oui	oui	oui	non	non
	25/07/2008	ETATS VIREMENTS 07/08	oui	oui	oui	non	non
	26/09/2008	ETATS VIREMENTS 09/08	oui	oui	oui	non	non
Envoi dans le délai des ordres de virements	26./06/2008	FICHES TRANSMISSION VIREMENTS 06/08	Non à UNFPA mais oui à UNDP.	non	non	non	non
	28./07/2008	FICHES TRANSMISSION VIREMENTS 07/08	Non à UNFPA mais oui à UNDP.	non	non	non	non
	29/09/2008	FICHES TRANSMISSION VIREMENTS 09/08	Non à UNFPA mais oui à UNDP.	non	non	non	non
Contrôle de l'exactitude des enregistrements par la	23/06/2008	RECAP/ELEMENTS/ PAIE/06/08	oui	non	oui	oui	non
	22/07/2008	RECAP/ELEMENTS/ PAIE/07/08	oui	non	oui	oui	non

Libellé	Date	N° pièce	Existence ou effectivité	Contrôle ou vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation		
					Représentante	DRH UNFPA Siège	Supérieur hiérarchique
Division des Ressources Humaines	22/09/2008	RECAP/ELEMENTS/PAIE/09/08	oui	non	oui	oui	non
Vérification par le supérieur hiérarchique du chargé de la comptabilisation	23/06/2008	RECAP/ELEMENTS/PAIE/06/08	oui	oui	non	oui	oui
	23/07/2008	RECAP/ELEMENTS/PAIE/07/08	oui	oui	non	oui	oui
	23/09/2008	RECAP/ELEMENTS/PAIE/09/08	oui	oui	non	oui	oui
Etablissement et envoi du reporting financier à UNFPA Siège	24/06/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui
	24/07/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui
	24/09/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui
Revue régulière du rapport du financier	30/06/2008	Atlas Monthly Payroll Report	non	non	oui	non	non
	31/07/2008	Atlas Monthly Payroll Report	non	non	oui	non	non
	30/09/2008	Atlas Monthly Payroll Report	oui	non	oui	non	non
Classement du rapport financier	30/06/08	Monthly Payroll Back up + Back up du Siege	oui	oui	non	non	non
	31/07/2008	Monthly Payroll Back up + Back up du Siege	oui	oui	non	non	non
	30/09/2008	Monthly Payroll Back up + Back up du Siege	oui	oui	non	non	non
Vérification mensuelle et annuelle de l'enregistrement par la Branche Finance de UNFPA Siège.	30/06/2008	Atlas Monthly Payroll Report	oui	oui	non	non	non
	31/07/2008	Atlas Monthly Payroll Report	oui	oui	non	non	non
	30/09/2008	Atlas Monthly Payroll Report	oui	oui	non	non	non
Vérification dans l'application Atlas de la disponibilité du budget avant la dépense	18/06/08	Budget check Atlas	oui	oui	oui	non	oui
	18/07/08	Budget check Atlas	oui	oui	oui	non	oui
	18/09/08	Budget check Atlas	oui	oui	oui	non	oui
Rapport de suivi de l'évolution du budget	18/06/2008	UNFPA_BSB_BUDGET_BALANCE UNFPA_PROJECT_BUDGET_BALANCE	oui	non	oui	non	oui

Libellé	Date	N° pièce	Existence ou effectivité	Contrôle ou vérification par le supérieur hiérarchique	Visa ou approbation		
					Représentante	DRH UNFPA Siège	Supérieur hiérarchique
établi automatiquement par Atlas.	18/07/2008	UNFPA_BSB_BUDGET_BALANCE UNFPA_PROJECT_BUDGET_BALANCE	oui	non	oui	non	oui
	18/09/2008	UNFPA_BSB_BUDGET_BALANCE UNFPA_PROJECT_BUDGET_BALANCE	oui	non	oui	non	oui
Demande d'avance sur salaire	01 au 18/06/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
	01 au 18/07/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
	01 au 18/09/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
Transmission d'une copie de l'approbation de la dite avance transmise à UNDP et retenue automatique par Atlas selon les modalités de remboursement	01 au 18/06/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
	01 au 18/07/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
	01 au 18/09/2008	FICHES INDIVIDUELLES DE DEMANDE D'AVANCE SUR SALAIRE	oui	oui	oui	non	oui
Retenue automatique sur le salaire selon les modalités de règlement	23/06/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui
	23/07/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui
	23/09/2008	Atlas Payroll Module	oui	oui	oui	oui	oui

## Conclusion

Ce chapitre nous permis de connaître UNFPA Sénégal, son organisation, sa mission, ses objectifs et son dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel. Il nous a également permis d'effectuer des tests d'existence et de permanence. Ces tests nous permettrons d'évaluer le niveau de risque et d'efficacité et d'adéquation du dispositif de maîtrise des risques. C'est l'objet du chapitre suivant qui porte sur l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre V : évaluation de la maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel à UNFPA 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 dans les formes et dans les quantités souhaités.

Comme tout processus opérationnel, la gestion de la rémunération au sein de UNFPA Sénégal est exposée à des risques qui peuvent se révéler, après évaluation, très importants. Ces risques ne doivent pas être négligés mais maîtrisés. L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés à la rémunération du personnel de UNFPA Sénégal s'inscrit donc dans une perspective d'identification des risques liés à ce processus, de leur évaluation et de 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 rémunération du personnel de UNFPA Sénégal, 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.

### **V.1 Evaluation du niveau des risques opérationnels liés à la rémunération du personnel de UNFPA Sénégal**

Une cartographie des risques opérationnels liés à la rémunération du personnel devrait être établie par UNFPA Sénégal. Cela lui permettra ainsi de d'identifier les risques liés à la rémunération de son personnel, de les évaluer en vue de déterminer les actions en fonction de leur appétence. Comme déjà indiqué au paragraphe II.2.1.4, l'évaluation du risque tient compte de deux (2) éléments :

- la probabilité d'occurrence
- l'impact

### V.1.1 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 repose pas sur une base scientifique exacte. Elle reste donc aléatoire. 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 UNFPA Sénégal est bon. Des lacunes sont cependant observées 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 n° 20 : 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 produise

Source : nous mêmes

### V.1.2 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 UNFPA Sénégal de manière générale et sur son le processus de rémunération de manière particulière. Cette évaluation est faite à base de l'échelle suivant :

Tableau n° 21 : échelle de mesure de l'impact du risque

catastrophique	conséquences financières graves, retard ou interruption du processus, dégradation considérable des informations (financières et non financières)
critique	conséquences fâcheuses des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus
majeur	conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus
significatif	conséquences faibles des effets du risque en terme de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus
négligeable	conséquences très négligeables des effets du risque en terme de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus

Source : nous mêmes

En collaboration avec notre directeur de mémoire, avec l'aide du personnel de UNFPA Sénégal et à partir des tests de conformité et de permanence figurant au point IV.2.3 de la présente étude, nous avons évalué la probabilité et l'impact des risques opérationnels liés à la rémunération du personnel de UNFPA Sénégal. Les résultats figurent dans les différents tableaux ci-dessous.

Tableau n° 22 : 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 importants (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir, catégorie et niveau du poste...)	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mauvais recrutement</li> <li>● Litiges en cas non clarté des éléments de la lettre d'engagement.</li> </ul>	majeur	Lettre standard revue et approuvée par la Représentante avant l'envoi
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 (en cas non clarté de ces éléments).	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 5 fraudes sur les données.	Très faible	Pertes financières en cas de sur classement de la catégorie professionnelle	majeur	Vérification systématique des données

Tableau n° 23 : 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 maîtrise
Classement en catégorie professionnelle	6 Erreur sur la catégorie professionnelle 7 Fraude ou malversation	moyen	Perte de ressources financières en cas de sur classement	majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pré autorisation par le siège des postes avec leur classement.</li> <li>● Contrôle mensuel du niveau des salaires globaux et individuels</li> <li>● Contrôle à posteriori des Auditeurs interne de UNFPA.</li> </ul>
Détermination du niveau des salaires	8 Erreur sur le montant 9 Sur paiement ou sous paiement de l'employé	Faible	Contestation	majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Processus de contrôle systématique et mensuel par UNDP Sénégal (DRH et finances)</li> <li>● Vérification à posteriori par UNFPA Sénégal</li> </ul>

Tableau n°24 : 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	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 autorisées.	Très forte	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perte de ressources financières</li> <li>● litiges</li> </ul>	critique	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.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Absences non autorisées non détectées</li> <li>● Frustration du personnel</li> </ul>	significatif	Réunion mensuelle du bureau et évocation des retards et contestations.
Classement de la fiche mensuelle dans le dossier du personnel	15 Omission 16 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	17 Difficultés dans la détermination des congés annuels	Moyen	Perte de ressources financières	significatif	Approbation et signature du supérieur



Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact Opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
	18 Informations non réelles				hiérarchique et de l'employé concerné.
Classement de la fiche de présence annuelle dans le dossier du personnel	19 Omission 20 Mauvais classement	Faible	Base de données sur le personnel incomplet	significatif	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel.
Autorisation des heures supplémentaires	21 Non autorisation des heures supplémentaires 22 Gonflage des heures supplémentaires 23 Absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non exécution de l'activité pour laquelle les heures supplémentaires sont demandées</li> <li>Paiement indu d'heures supplémentaires non effectives</li> </ul>	majeur	Chaque demande de paiement d'heures supplémentaires fait l'objet d'une vérification avant approbation par le supérieur hiérarchique.

Tableau n° 25 : 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 du salaire dans le logiciel	24 Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire 25 Fraude ou détournement	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de fiabilité des données</li> <li>Perte de ressources financières en cas de surévaluation du salaire ou en cas de fraude</li> <li>Personnel lésé.</li> </ul>	critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle au moment de la saisie par UNDP</li> <li>Contrôle de Copenhague pour le compte du Siège</li> <li>Contrôle à posteriori de UNFPA Sénégal</li> </ul>
Etablissement des états de salaire	26 Etats non établis à temps 27 Etats erronés	Très forte (établissement tardif des états) Faible (erreur)Pers et syst	Règlement tardif des salaires Perte de ressources financières	majeur critique	supervision du Directeur des Opérations de UNDP

Tableau n° 26 : 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	28 Rémunération de personnel fictif ou ayant quitté l'organisation, et	Faible	Pertes financières	critique	Vérification à Copenhague

Tâches	Risques opérationnels	Evaluation de la probabilité	Impact opérationnel et financier	Evaluation de l'impact	Dispositif de maîtrise
	détournement du salaire par virement sur un autre compte bancaire.  29 Gonflage du montant				
Approbation des ordres de virements	30 ordres de virements non approuvés dans les délais	Très forte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retard dans le virement des salaires</li> <li>Frustration et démotivation du personnel et démission en cas d'autres opportunités de travail.</li> </ul>	critique	Supervision du Directeur des Opérations de UNDP
Envoi des ordres de virements	31 Retard dans l'envoi	Moyen	Retard dans le règlement des salaires	critique	Supervision du Directeur des Opérations de UNDP

Tableau n° 27 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques 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 34 Erreur lors de l'enregistrement 35 Comptabilisation non exhaustive 36 Fraude dans la comptabilisation	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non fiabilité de l'information financière</li> <li>Un enregistrement erroné, incomplet ou irrégulier en cas de fraude peut entraîner l'épuisement prématuré d'une ligne budgétaire</li> <li>Pertes financières</li> </ul>	critique	Contrôle des comptes par Copenhague et par UNFPA à posteriori
Comptabilisation globale des charges de personnel	37 Erreur sur les charges de personnel 38 Fraude ou malversation	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non fiabilité de l'information financière</li> <li>Pertes financières</li> </ul>	critique	Contrôle des comptes par Copenhague et par UNFPA à posteriori
Vérification de la comptabilisation	39 Fraude 40 Erreur dans la comptabilisation	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non fiabilité de l'information financière</li> <li>Pertes financières</li> </ul>	critique	Vérification par le supérieur hiérarchique

Tableau n°28 : 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"> <li>● Rapport erroné</li> <li>● Pertes financières</li> </ul>	majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervision par le Directeur des opérations de UNFPA.</li> <li>● UNFPA financial accountability reporting process (Reporting financier) établi et envoyé au Siège.</li> </ul>
Classement des rapports mensuels	42 Non ou mauvais classements des rapports mensuels	Faible	Pertes des données sur la rémunération	majeur	Supervision du Directeur des Opérations et de la Représentante de UNFPA.

Tableau n° 29 : 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 employé)	43 Non détermination de la retenue part employé 44 Montant erroné de la retenue	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sous ou sur évaluation de la pension de retraite</li> <li>● Pertes financières</li> </ul>	catastrophique	Détermination automatique par le logiciel de payroll
Détermination des retenues pour pension retraite (part employeur)	45 Non détermination de la retenue part employeur 46 Montant erroné de la retenue	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sous ou sur évaluation de la pension de retraite</li> <li>● Pertes financières</li> </ul>	catastrophique	Détermination automatique par le logiciel de payroll
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 la Branche Finance de UNFPA au Siège.
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"> <li>● vérification systématique par Copenhague</li> <li>● vérification mensuelle et annuelle par la Branche Finance de UNFPA Siège.</li> </ul>

Tableau n° 30 : 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 de Division des RH au siège et de UNFPA Sénégal
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"> <li>Vérification automatique dans l'application Atlas de la disponibilité du budget avant la dépense</li> <li>rapport de suivi de l'évolution du budget établi automatiquement par Atlas.</li> </ul>

Tableau n° 31 : évaluation de la probabilité et de l'impact 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"> <li>Retard dans le décaissement</li> <li>pertes financières</li> </ul>	majeur	approbation à différents niveaux hiérarchiques impliquant le RH de UNDP et le management de UNFPA Sénégal
Décaissement	57 Retard dans le décaissement	Faible	mécontentement 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 à UNDP et retenue automatique par Atlas selon les modalités de remboursement

Source : nous-mêmes

Pour plus de visibilité, nous avons présenté sur un graphique le niveau des risques opérationnels liés à la rémunération du personnel et leur impact sur ce processus et sur UNFPA Sénégal.



Figure n° 4 : risque sous contrôle du dispositif de maîtrise

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Qualité du contrôle</p> <p style="text-align: center;">↑</p>	Inexistante				<ul style="list-style-type: none"> <li>10. Sur évaluation ou sous évaluation du temps effectivement travaillé.</li> <li>11. Fraude liée au cumul de fonctions.</li> <li>12. non prise en compte des absences non autorisées</li> <li>26. Etats non établis à temps</li> <li>30 ordres de virements non approuvés dans les délais</li> <li>41 Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective</li> <li>53 Non suivi du budget</li> <li>54 Dépassement budgétaire</li> <li>55 mécontentements</li> </ul>
	insuffisante				
	passable			<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Approbation tardive de la fiche mensuelle</li> <li>14. Contestation par le personnel des éléments de la fiche de présence.</li> <li>17. difficultés dans la détermination des congés annuels</li> <li>18. Informations non réelles</li> <li>21. Non autorisation des heures supplémentaires</li> <li>22. gonflage des heures supplémentaires</li> <li>23. absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires</li> <li>24. Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire</li> <li>25. Fraude ou détournement</li> <li>31 Retard dans l'envoi</li> <li>32 Mauvaise imputation</li> <li>33. Omission d'enregistrement</li> <li>34. Erreur lors de l'enregistrement</li> <li>35. comptabilisation non exhaustive</li> <li>36. fraude dans la comptabilisation</li> <li>37. Erreur sur les charges de personnel</li> <li>38. Fraude ou malversation</li> <li>39. Fraude</li> <li>40. Erreur dans la comptabilisation</li> </ul>	
	acceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Omission de certains éléments importants (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir, catégorie et niveau du poste...)</li> <li>2. Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre</li> <li>3. Omission de données, dossiers incomplets</li> <li>4. Erreur sur les données</li> <li>5. fraudes sur les données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Erreur sur le montant</li> <li>9. Sur paiement ou sous paiement de l'employé</li> <li>15. Omission</li> <li>16. Mauvais classement de la fiche de présence mensuelle</li> <li>19. Omission</li> <li>20. Mauvais classement de la fiche annuelle</li> <li>27. Etats erronés</li> <li>28. Rémunération de personnel fictif ou ayant quitté l'organisation, et détournement du salaire par virement sur un autre compte bancaire.</li> <li>29. Gonflage du montant</li> <li>42. Non ou mauvais classements des rapports mensuels</li> <li>43. Non détermination de la retenue part employé</li> <li>44. Montant erroné de la retenue</li> <li>45. Non détermination de la retenue part employeur</li> <li>46. Montant erroné de la retenue</li> <li>47. Reversement non effectif des retenues</li> <li>48. Reversement tardif des retenues</li> <li>49. Mauvaise imputation</li> <li>50. Non comptabilisation</li> <li>51. erreur dans la comptabilisation</li> <li>52. Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget)</li> <li>56. Avances non approuvées ou approuvées hors délais</li> <li>57. Retard dans le décaissement</li> <li>58. Non remboursement des avances</li> <li>59. Remboursement tardif des avances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Erreur sur la catégorie professionnelle</li> <li>7. Fraude ou malversation</li> </ul>	
approprié					
	Très faible	faible	Moyen	élevé	Très élevé
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Niveau de risque</p> <p style="text-align: center;">→</p>				



Très élevé
Elevé
Moyen
Faible
Très faible

La matrice utilisée nous a permis de voir clairement les risques à ses différents niveaux. Les risques dont les niveaux sont élevés se retrouvent dans les zones colorées en rouge et en orange. Les risques ayant été appréciés, nous pouvons maintenant procéder à l'évaluation de la qualité du dispositif mis en place pour y faire face.

## V.2 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal

Le CI selon FRAUTRAT (2006 : 7) est l'ensemble des principes de management visant à protéger l'entreprise contre les risques qui la menacent. Après avoir identifié et évalué les risques, il est important d'évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne et donc le dispositif de maîtrise des risques. Mesurer le niveau de contrôle interne, c'est aussi apprécier le niveau de respect des principes par les acteurs opérationnels. Il reste bien sûr que si la bonne qualité de CI sur un risque, exprime la rigueur de management de ce risque, elle n'implique pas nécessairement que ce risque ait un niveau résiduel bas. Il peut en effet y avoir des aspects du risque sur lesquels le CI ne peut rien et qui nécessitent d'autres moyens de réduction tels que l'adaptation stratégique. L'évaluation du dispositif de maîtrise vise à apprécier la qualité des contrôles mis en place par UNFPA Sénégal pour faire face aux risques opérationnels liés à la rémunération de son personnel. Selon l'OECD (2005 : 42), deux (2) notions sont à prendre en considération : l'adéquation et l'efficacité.

### V.2.1 L'évaluation de l'adéquation du contrôle interne

Il s'agit de déterminer la capacité du contrôle à couvrir le risque. L'évaluation de l'adéquation du contrôle interne permet d'apprécier si le dispositif de contrôle tel qu'il est mis en place par UNFPA Sénégal permet de maîtriser le risque dans sa globalité, à un coût et un délai raisonnables.

L'adéquation du contrôle interne sera évaluée sur une échelle à cinq (5) niveaux comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 32 : critères d'évaluation de l'adéquation du contrôle interne

Classement	Description
1	le niveau de couverture et/ou coût et/ou délais de mise en œuvre ne peuvent être évalués
2	couverture insuffisante du risque, délais de mise en œuvre long
3	couverture partielle du risque, coût et délais de mise en œuvre moyennement acceptable
4	couverture acceptable du risque
5	couverture appropriée du risque, coût acceptable, délai de mise en œuvre assez court

Source : nous mêmes

## V.2.2 L'évaluation de l'efficacité du contrôle interne

Il s'agit d'estimer la qualité du contrôle, son application et sa permanence. Le contrôle interne est efficace si aucun contournement n'est possible et si aucune anomalie, ni incident significatifs n'ont été relevés par les tests. L'efficacité du contrôle interne sera évaluée sur une échelle à cinq (5) niveaux comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 33 : critères d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne

Classement	Description
1	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté.
2	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir.
3	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers.
4	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources.
5	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale.

Source : OECF (2005 : 42)

A partir de ces deux (2) éléments, une évaluation globale de la qualité du contrôle interne peut être faite. La qualité du contrôle interne sera évaluée sur une échelle à cinq (5) niveaux comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 34 : échelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle

Classement	Qualité du contrôle interne	description
1	inexistante	adéquation et efficacité difficile à évaluer
2	insuffisante	adéquation et efficacité non satisfaisante
3	passable	adéquation et efficacité partiellement satisfaisante
4	acceptable	adéquation ou efficacité satisfaisante
5	approprié	adéquation et efficacité satisfaisante

Source : nous mêmes

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 UNFPA Sénégal. Les lettres A et E de la colonne « Evaluation du contrôle » noté de 1 à 5 représente respectivement l'adéquation et l'efficacité. Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau n 35 : évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de la qualité du contrôle interne à UNFPA Sénégal

Etapas	Tâches	Risques	Dispositif de maîtrise des risques	Evaluation du dispositif		Synthèse de la couverture du risque	Qualité du dispositif
				A	E		
Mise à jour des dossiers	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...)	Lettre standard revue et approuvée par la Représentante	5	4	4	acceptable
	Signature de lettre d'engagement	2. Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre	Au vue des procédures, cette signature est partie intégrante des conditions requises avant la prise de fonction avant l'envoi	5	4	4	acceptable
	Renseignement sur le personnel et Constitution du dossier du personnel	3. Omission de données, dossiers incomplets 4. Erreur sur les données 5. fraudes sur les données	Vérification systématique des données	5	4	4	acceptable
Détermination du niveau	Classement en catégorie	6. Erreur sur la catégorie	● Pré autorisation par le	4	3	3	acceptable



Etapes	Tâches	Risques	Dispositif de maîtrise des risques	Evaluation du dispositif		Synthèse de la couverture du risque	Qualité du dispositif
				A	E		
des salaires	professionnelle	professionnelle 7. Fraude ou malversation	siège des postes avec leur classement.  ● Contrôle mensuel du niveau des salaires globaux et individuels				
	Détermination du niveau des salaires	8. Erreur sur le montant 9. Sur paiement ou sous paiement de l'employé	● Processus de contrôle systématique et mensuel par UNDP Sénégal (DRH et finances)  ● Vérification à posteriori par UNFPA Sénégal	4	4	4	acceptable
Détermination et suivi du temps de travail	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 autorisées.	Fiches de présences revues et approuvées par les supérieurs hiérarchiques	3	1	2	insuffisante
	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.	Réunion mensuelle du bureau et évocation des retards et contestations	3	3	3	passable
	Classement de la fiche mensuelle dans le dossier du personnel	15. Omission de classement de la fiche mensuelle 16. Mauvais classement de la fiche mensuelle	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel	4	5	4	acceptable
	Tenue de la fiche de présence annuelle	17. difficultés dans la détermination des congés annuels 18. Informations non réelles	Approbation et signature du supérieur hiérarchique et de l'employé concerné	3	3	3	passable
	Classement de la fiche de présence annuelle dans le dossier du personnel	19. Omission de classement de la fiche annuelle 20. Mauvais classement de la fiche annuelle	Revue périodique de chaque dossier individuel du personnel	4	5	4	acceptable
	Autorisation des heures supplémentaires	21. Non autorisation des heures supplémentaires	Chaque demande de paiement d'heures supplémentaires fait l'objet d'une	5	3	3	passable

Etapes	Tâches	Risques	Dispositif de maîtrise des risques	Evaluation du dispositif		Synthèse de la couverture du risque	Qualité du dispositif
				A	E		
		<p>22. gonflage des heures supplémentaires</p> <p>23. absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires</p>	<p>vérification avant approbation par le supérieur hiérarchique.</p>				
Calcul de la paie	Saisie des éléments du salaire dans le logiciel	<p>24. Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire</p> <p>25. Fraude ou détournement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contrôle au moment de la saisie par UNDP</li> <li>● Contrôle de Copenhague pour le compte du Siège</li> <li>● Contrôle à posteriori de UNFPA Sénégal</li> </ul>	5	3	3	passable
	Etablissement des états de salaire	<p>26. Etats non établis à temps</p> <p>27. Etats erronés</p>	<p>Supervision du Directeur des Opérations de UNDP</p>	2 4	3 5	2 4	insuffisante acceptable
Règlement des salaires	Etablissement des ordres de virement	<p>28. Rémunération de personnel fictif ou ayant quitté l'organisation, et détournement du salaire par virement sur un autre compte bancaire.</p> <p>29. Gonflage du montant</p>	<p>supervision du Directeur des Opérations de UNDP</p>	4	5	4	acceptable
	Approbation des ordres de virements	<p>30. Ordres de virement non approuvés dans les délais</p>	<p>Supervision du Directeur des Opérations de UNDP</p>	2	3	2	insuffisante
	Envoi des ordres de virements	<p>31. Retard dans l'envoi</p>	<p>Supervision du Directeur des Opérations de UNDP</p>	3	3	3	passable
Comptabilisation des salaires	Enregistrement des salaires individuels	<p>32. Mauvaise imputation</p> <p>33. Omission d'enregistrement</p> <p>34. erreur lors de l'enregistrement</p> <p>35. comptabilisation non exhaustive</p> <p>36. fraude dans la comptabilisation</p>	<p>Contrôle des comptes par Copenhague et par UNFPA à posteriori</p>	4	3	3	passable
	Enregistrement global des charges de personnel	<p>37. Erreur sur les charges de personnel salaire</p>	<p>Contrôle des comptes par Copenhague et par UNFPA à posteriori</p>	4	3	3	passable

Etapes	Tâches	Risques	Dispositif de maîtrise des risques	Evaluation du dispositif		Synthèse de la couverture du risque	Qualité du dispositif
				A	E		
		38. Fraude ou malversation					
	Vérification de la comptabilisation	39. Fraude 40. Erreur dans la comptabilisation	Vérification par le supérieur hiérarchique	4	3	3	passable
Archivage	Etablissement des rapports mensuels sur le salaire	41. Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervision par le Directeur des opérations de UNFPA.</li> <li>UNFPA financial accountability reporting process (Reporting financier) établi et envoyé au Siège.</li> </ul>	4	1	2	insuffisante
	Classement des rapports mensuels	42. Non ou mauvais classements des rapports mensuels	Supervision du Directeur des Opérations et de la Représentante de UNFPA	4	5	4	acceptable
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues sur salaire	Détermination des retenues pour pension retraite (part employé)	43. Non détermination de la retenue employeur 44. Montant erroné de la retenue	Détermination automatique par le logiciel de payroll	4	5	4	acceptable
Détermination, comptabilisation et règlement des retenues sur salaire (suite)	Détermination des retenues pour pension retraite (part employeur)	45. Non détermination de la retenue employeur 46. Montant erroné de la retenue	Détermination automatique par le logiciel de payroll	4	5	4	acceptable
	Reversement des retenues	47. Reversement non effectif des retenues 48. Reversement tardif des retenues	Reversement mensuel par la Branche Finance du UNFPA Siège.	4	5	4	acceptable
	Comptabilisation des retenues	49. Mauvaise imputation 50. Non comptabilisation 51. erreur dans la comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>vérification systématique par Copenhague</li> <li>vérification mensuelle et annuelle par la Branche Finance de UNFPA Siège.</li> </ul>	4	5	4	acceptable
Evolution de la masse salariale	Elaboration du budget des salaires	52. Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget)	Supervision de Division des RH au siège et de UNFPA Sénégal	4	5	4	acceptable
	Contrôle et suivi du budget	53. Non suivi du budget 54. Dépassement budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérification automatique dans l'application Atlas de la disponibilité du budget avant la dépense</li> </ul>	3	1	2	insuffisante


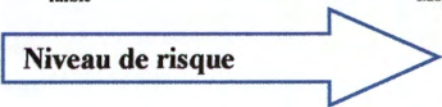
Etapas	Tâches	Risques	Dispositif de maîtrise des risques	Evaluation du dispositif		Synthèse de la couverture du risque	Qualité du dispositif
				A	E		
		55. mécontentement	<ul style="list-style-type: none"> <li>rapport de suivi de l'évolution du budget établi automatiquement par Atlas.</li> </ul>				
Suivi des prêts et avances au personnel	Approbation des avances sur salaire	56. Avances non approuvées ou approuvées hors délais	approbation à différents niveaux hiérarchiques impliquant le RH de UNDP et le management de UNFPA Sénégal	4	5	4	acceptable
	Décaissement	57. Retard dans le décaissement	supervision du supérieur hiérarchique	4	5	4	acceptable
	Suivi des remboursements	58. Non remboursement des avances 59. Remboursement tardif des avances	Copie de l'approbation de l'avance transmise à UNDP et retenue automatique par Atlas selon les modalités de remboursement	4	5	4	acceptable

Source : nous mêmes

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 n° 4 : risque sous contrôle du dispositif de maîtrise

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Qualité du contrôle</p> 	Inexistante				<ul style="list-style-type: none"> <li>10. Sur évaluation ou sous évaluation du temps effectivement travaillé.</li> <li>11. Fraude liée au cumul de fonctions.</li> <li>12. non prise en compte des absences non autorisées</li> <li>26. Etats non établis à temps</li> <li>30 ordres de virements non approuvés dans les délais</li> <li>41 Rapports mensuels non revus de manière régulière et effective</li> <li>53 Non suivi du budget</li> <li>54 Dépassement budgétaire</li> <li>55 mécontentements</li> </ul>
	insuffisante				
	passable			<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Approbation tardive de la fiche mensuelle</li> <li>14. Contestation par le personnel des éléments de la fiche de présence.</li> <li>17. difficultés dans la détermination des congés annuels</li> <li>18. Informations non réelles</li> <li>21. Non autorisation des heures supplémentaires</li> <li>22. gonflage des heures supplémentaires</li> <li>23. absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires</li> <li>24. Non prise en compte de tous les éléments relatifs au salaire</li> <li>25. Fraude ou détournement</li> <li>31 Retard dans l'envoi</li> <li>32 Mauvaise imputation</li> <li>33. Omission d'enregistrement</li> <li>34. Erreur lors de l'enregistrement</li> <li>35. comptabilisation non exhaustive</li> <li>36. fraude dans la comptabilisation</li> <li>37. Erreur sur les charges de personnel</li> <li>38. Fraude ou malversation</li> <li>39. Fraude</li> <li>40. Erreur dans la comptabilisation</li> </ul>	
	acceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Omission de certains éléments importants (durée du contrat, lieu de travail, pièces à fournir, catégorie et niveau du poste...)</li> <li>2. Omission de signature valant acceptation formelle de l'offre</li> <li>3. Omission de données, dossiers incomplets</li> <li>4. Erreur sur les données</li> <li>5. fraudes sur les données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Erreur sur le montant</li> <li>9. Sur paiement ou sous paiement de l'employé</li> <li>15. Omission</li> <li>16. Mauvais classement de la fiche de présence mensuelle</li> <li>19. Omission</li> <li>20. Mauvais classement de la fiche annuelle</li> <li>27. Etats erronés</li> <li>28. Rémunération de personnel fictif ou ayant quitté l'organisation, et détournement du salaire par virement sur un autre compte bancaire.</li> <li>29. Gonflage du montant</li> <li>42. Non ou mauvais classements des rapports mensuels</li> <li>43. Non détermination de la retenue part employé</li> <li>44. Montant erroné de la retenue</li> <li>45. Non détermination de la retenue part employeur</li> <li>46. Montant erroné de la retenue</li> <li>47. Reversement non effectif des retenues</li> <li>48. Reversement tardif des retenues</li> <li>49. Mauvaise imputation</li> <li>50. Non comptabilisation</li> <li>51. erreur dans la comptabilisation</li> <li>52. Prévision irréaliste (sous évaluation ou sur évaluation du budget)</li> <li>56. Avances non approuvées ou approuvées hors délais</li> <li>57. Retard dans le décaissement</li> <li>58. Non remboursement des avances</li> <li>59. Remboursement tardif des avances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Erreur sur la catégorie professionnelle</li> <li>7. Fraude ou malversation</li> </ul>	
approprié					
	Très faible	faible	Moyen	élevé	Très élevé
	<p style="writing-mode: horizontal-rl; transform: rotate(180deg);">Niveau de risque</p> 				



Les conclusions qui peuvent être tirées après cette représentation sont illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 36 : observations et analyse des résultats relatives à la matrice des risques sous contrôle du dispositif de maîtrise de UNFPA Sénégal

ZONES	COMMENTAIRES
A	Cette zone est caractérisée par un niveau de risque très élevé et une qualité des mesures de contrôle insuffisante. Ils proviennent de la qualité du contrôle interne qui malgré l'existence des procédures écrites présente quelques faiblesses. Les risques qui y figurent sont inacceptables et nécessitent une réaction immédiate.
B	cette zone est aussi caractérisée par un niveau de risque élevé. Elle est également inacceptable mais de gravité moindre que la précédente. Elle ne nécessite pas donc autant d'actions vigoureuses.
C	Cette zone est intermédiaire. Les risques qui y figurent sont de niveau moyen. Elle nécessite une certaine surveillance car ces risques peuvent glisser vers haut. Des actions correctives sur l'une ou l'autre ou encore sur les deux composantes du risque contribueront à la bonne maîtrise de cette zone.
D	Cette zone est acceptable si on assume les conséquences que peuvent entraîner les risques qui y figurent. Cependant les actions correctives qui pourront être entreprises coûteront plus chères que l'impact lié à la réalisation du risque.
E	Cette zone est négligeable. Aucun risque d'ailleurs n'y figure.

### V.3 Recommandations

Selon Pirus (2004 : 1), les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité. Aussi, à l'issue de l'évaluation de la maîtrise des risques liés à la rémunération du personnel à UNFPA Sénégal, il nous est paru nécessaire de formuler des recommandations destinées à améliorer le dispositif déjà en place. Les recommandations que nous formulons concernent la gestion spécifique des risques jugés critiques au regard de l'évaluation des risques liés à ce processus à UNFPA Sénégal. Comme déjà indiqué au point II.4.3 de la présente étude, face aux risques d'une manière générale et à ceux liés à la rémunération du personnel en particulier quatre (4) options s'offrent au management :

- accepter le risque si sa probabilité d'apparition et son impact sont jugés acceptables ;
- éviter le risque en suggérant d'autres procédures ou organisation ;
- éliminer le risque en diminuant sa fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimiser l'impact par une meilleure politique de protection ;
- transférer le risque très souvent en souscrivant à une assurance ou le partager en mettant en place un joint venture avec un tiers.

Nous recommandons à UNFPA Sénégal une approche opérationnelle de gestion de ses risques. Il s'agit de réduire la probabilité de réalisation du risque par un renforcement des mesures de prévention et de restreindre l'étendue de son impact en menant des actions de protection. Au vue de la matrice des risques opérationnels lié à la rémunération du personnel à UNFPA Sénégal, les risques critiques observés sont essentiellement dus à une défaillance des dispositifs opérationnels de gestion des activités de rémunération. Par conséquent, un accent particulier doit être mis au niveau des actions de revue et de supervision. Suivant la matrice des risques sous contrôle, les risques jugés critiques et faisant partie des zones rouges et orange sont liés aux tâches suivantes :

- la tenue de la fiche de présence mensuelle,
- l'approbation des ordres de virements,
- le contrôle et le suivi du budget.

Aussi nous faisons les recommandations suivantes :

#### **V.4.1 Recommandation relative à la tenue de la fiche de présence mensuelle**

Le niveau élevé des risques lié à la tenue de la fiche de présence mensuelle est essentiellement dû à une revue insuffisante de ces fiches individuelles. Nous recommandons donc de veiller à la revue permanente de la fiche de présence mensuelle et effectuer périodiquement des tests de vraisemblance.

#### **V.4.2 Recommandation relative à l'approbation des ordres de virements**

La principale défaillance observée concerne l'approbation tardive des ordres de virement sur les comptes bancaires individuels des employés. Nous recommandons donc de veiller à son strict

respect du calendrier de réalisation des activités de rémunération. Cela permettra d'éviter que les virements faits au personnel soient tardifs

#### **V.4.3 Recommandation relative au contrôle et au suivi du budget**

Le suivi des budgets annuels liés à la rémunération du personnel requiert une attention particulière. Aussi il doit être renforcé et un contrôle périodique de l'exécution du budget devra être fait par le supérieur hiérarchique de la personne chargée de ce suivi. Cela permettra d'éviter les régularisations qui peuvent créer des pertes financières pour l'organisation et engendrer des mécontentements du personnel.

En outre nous recommandons particulièrement de veiller aux éléments suivants tels que :

- le rapprochement périodique du fichier informatique de paie aux éléments des dossiers de personnel
- le contrôle et la revue des imputations que ce soit au niveau des charges de personnel de manière globale ou au niveau des comptes individuels du personnel.

De plus, on peut remarquer sur la matrice des risques, l'importance des risques figurant dans la zone jaune. Ces risques caractérisés selon la dite matrice de moyenne et ayant des mesures de contrôle jugés passables sont susceptibles de glisser vers le haut et devenir critique en cas de négligence ou de non application des mesures de contrôle. Nous recommandons également un suivi de ces risques.

Enfin au delà de toutes ces recommandations, nous proposons tableau de suivi des risques identifiés jugés critiques lors de l'évaluation. Comme nous l'avons déjà indiqué les risques jugés critiques concernent la tenue des fiches de présence mensuelle, l'approbation des ordres de virement et le contrôle et le suivi du budget. Cela permettra de faciliter leur suivi de manière continue :



Tableau n° 37 : plan de gestion continue des risques jugés critiques

Risques clés/autres risques	Niveau de risque/priorité d'action	Indicateurs de risque	Mesure du risque	Source de données/méthode de collecte	Responsabilité de la surveillance	Fréquence de la surveillance	Coût
Approbation tardive des ordres de virement	premier	envoi tardif des ordres de virement	nombre de jours de retard sur le règlement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>analyse des relevés bancaires, comptabilité</li> <li>enquête de satisfaction auprès du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentante</li> <li>Directeur des opérations</li> </ul>	mensuel avec conclusion annuelle	le temps consacré
Tenue de la fiche de présence mensuelle	premier	réalité de la présence du personnel dans le mois	Nombre de jours de présence non réelle	analyse des dossiers du personnel	Directeur des opérations	mensuel avec conclusion annuelle	le temps consacré
non suivi du budget	premier	dépassement budgétaire	Montant du dépassement budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>analyse des dossiers du personnel,</li> <li>comptabilité.</li> </ul>	Directeur des opérations	mensuel avec conclusion annuelle	le temps consacré

Source : nous-mêmes à partir de SCT (1993 : 7)

Il appartiendra à UNFPA Sénégal de l'adapter selon sa convenance.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier les risques opérationnels relatifs au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal. Cette identification a été faite à partir d'un découpage du processus en tâches et a permis par la suite d'évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact de ces risques. Il nous a également permis de d'apprécier l'adéquation et l'efficacité et enfin la qualité du dispositif de maîtrise mis en place par UNFPA Sénégal pour faire face à ces risques en vue de formuler des recommandations pertinentes.

## Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a donné une vue d'ensemble sur les activités UNFPA Sénégal et plus précisément sur le processus de rémunération de son personnel. Les informations recueillies nous ont permis d'identifier les risques susceptibles d'affecter ce processus à UNFPA Sénégal, d'avoir une idée du dispositif de maîtrise mis en place et de l'apprécier. Cette partie a le mérite de nous permettre de mettre en pratique notre démarche méthodologique et d'aboutir à l'évaluation de la maîtrise des risques du processus choisi. Cette évaluation a permis de formuler de recommandations en vue de renforcer le dispositif présent.

## Conclusion générale

La conjoncture économique actuelle exige la révision des méthodes de GRH notamment celles liés au processus de rémunération du personnel. Il s'agit pour toute organisation de chercher à tirer une meilleure partie de ses employés tout en contribuant à leur épanouissement et à leur développement personnel. Ce processus est primordial car c'est lui qui doit sécuriser, motiver et associer le personnel aux objectifs de l'organisation. La rémunération est également un des processus les plus risqués d'une organisation. En effet, il nécessite la connaissance de nombreux textes réglementaires, la maîtrise parfaite des méthodes de détermination des différentes composantes du salaire... UNFPA Sénégal comme toute autre organisation n'échappe pas aux risques liés au processus de rémunération. Ces risques doivent être analysés et gérés. L'analyse des risques et leur gestion efficace et efficiente sont susceptibles d'apporter des gains non négligeables à une organisation comme UNFPA Sénégal. Aussi, l'objectif principal de l'évaluation de la maîtrise des risques est de parvenir à leur meilleure gestion.

La présente étude se proposait de réaliser l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal. Ainsi, à la première partie nous avons grâce à la revue de la littérature, déterminé la méthodologie générale à utiliser. Un modèle d'analyse a été conçu à l'issue de cette revue et nous a permis dans la deuxième partie d'aboutir à l'évaluation de la maîtrise des risques liés à ce processus.

L'intérêt majeur que recherchions à travers cette étude était d'une part de détecter les risques et de les évaluer et d'autre part d'apprécier l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus à UNFPA Sénégal. Nous pensons que ces objectifs ont été atteints. En effet la mise en pratique du modèle d'analyse nous a permis d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous sommes assignés au début de cette étude. En effet, nous avons pu :

- décomposer le processus de rémunération du personnel de UNFPA Sénégal en tâches élémentaires,
- identifier une grande partie des risques liés aux différentes tâches élémentaires de ce processus à UNFPA Sénégal,
- connaître le dispositif de maîtrise mis en place par UNFPA Sénégal pour faire face à ces risques,

Notre objectif à travers cette étude est également de motiver les dirigeants au sein de UNFPA Sénégal à intégrer davantage la gestion du risque dans le plan stratégique de leurs activités. Les recommandations pourront leur être utiles dans l'orientation de leurs contrôles, dans le renforcement de leur dispositif de maîtrise des risques et notamment la supervision car comme le dit Bernard (2008 : 76), il ne suffit pas de donner une instruction, y compris de contrôle pour que celle-ci soit respectée. En effet le CI fait intervenir le concept de supervision : « le contrôle du contrôle par le hiérarchique ».

GESAG - BIBLIOTHEQUE

---

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

---

## BIBLIOGRAPHIE

### ◆ Ouvrages

- 1) ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, (2007), *contrôle de gestion, manuel et applications, DCG II*, 1<sup>ère</sup> édition, DUNOD, Paris, 693 pages
- 2) BARRY Mamadou, (2004), *audit et contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages
- 3) BARTHELEMY Bernard (2004), *gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation ; 471 pages
- 4) BERNARD Frédéric, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, (2008), *le contrôle interne - concepts, aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place du dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques*, 2<sup>ème</sup> édition, édition Maxima, Paris, 303 pages
- 5) CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, (2003), *la gestion des Ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 434 pages
- 6) CANDAU Pierre (1985), *audit social : méthode et technique pour un management efficace*, 1<sup>ère</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 282 pages
- 7) CHAPELLE Ariane, George Hubner et Peters Jean Philippe (2006), *le risque opérationnel, implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier*, édition Larcier, Paris 208 pages
- 8) CISS, Omar Alioune, (2003), *Fiscal : traité pratique de la fiscalité sénégalaise*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions Comptables et Juridiques , Dakar, 656 pages
- 9) COLASSE Bernard, (2000), *encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, economica, Paris, 1317 pages

- 10) COOPERS ET LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, édition d'organisation, 1<sup>ère</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 378 pages
- 11) DAYAN Armand, (2004), *manuel de gestion volume 1*, 2<sup>ème</sup> édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 1088 pages
- 12) DAYAN Armand, (2004), *manuel de gestion volume 2*, 2<sup>ème</sup> édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 pages
- 13) DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain ; VALLEE, Frédérique, (2003), *la gestion des risques : principes et pratiques*, 1<sup>ère</sup> édition Lavoisier, Paris, 286 pages
- 14) DONNADIEU Gérard (1997), *du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, Editions Liaisons, Paris 236 pages
- 15) HAMZAOUI, Mohamed, PIGE, Benoit (2005), *audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 1<sup>ère</sup> édition, Pearson Education, Paris, 243 pages
- 16) LEMANT Olivier, SCHICK Pierre, (2001), *guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 217 pages
- 17) LEMANT, Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 279 pages
- 18) MACNAMEE, David (1998), *Assessing risk, The Institute of Internal Auditors* , 155 pages
- 19) MACNAMEE, David (1998), *Business risk assessment*, The Institute of Internal Auditors , 107 pages
- 20) MADERS Pierre Henri, MASSELIN Jean Luc, (2006), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter et maîtriser*, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 261 pages

- 21) MARTORY Bernard (2001), *contrôle de gestion sociale*, 3<sup>e</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 365 pages
- 22) ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES (2005) - *Le contrôle interne. Les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par l'analyse des risques et documentation*, ECM, Paris, 74 pages
- 23) PERETTI Jean marie et al, (2002), *Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, 2<sup>e</sup>me édition, éditions d'organisation, Paris, 479 pages
- 24) PERETTI Jean Marie, (2005), *Ressources humaines*, 9<sup>e</sup>me édition, Vuibert, Paris, 587 pages.
- 25) RABATEL, Daniel, (1999), *Pratique de la paie* : Editions d'organisation, Paris, 239 pages
- 26) RENARD Jacques, CHAPLAIN, Jean-Michel (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 479 pages
- 27) SAWYER, Lawrence B. ; DITTENHOFER, Mortimer A. (1996), *Sawyer's internal auditing : the practice of modern internal auditing*, Altamonte Springs 1499 pages
- 28) SPENCER Pickett, K. H (1997), *The internal auditing handbook*, John Wiley and Sons, Inc. , New York, 636 pages
- 29) WEISS Dimitri, (2005), *Ressources humaines*, 3<sup>e</sup>me édition, éditions d'Organisation, Paris 805 pages

#### ◆ Articles

- 30) AMOROS, Jean-Pascal ; LEVESQUE, Marie-Isabelle (2005), Actions gratuites en stock-options : que choisir, *revue Option finance* , n° 823 : P35-37



- 31) BAPST Pierre Alexandre et BERGERET Florence, (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *Revue française de l'audit interne*, n°161 : P. 10-12
- 32) BOUANICHE José, (2004), Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'Auditeur interne, *Revue française de l'Audit interne*, N°168, P 6-10
- 33) FAUTRAT Michel, (2000), De l'audit interne au management de la maîtrise des risques, *Revue française de l'audit interne*, n° 148 : P 24-27
- 34) FRAUTRAT Michel (2006), le contrôle interne, un concept managérial majeur, encore en phase de découverte, *revue française de l'audit interne* n° 179 : P 7-9.
- 35) KI-ZERBO Béatrice (2008), l'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques, *revue française de l'audit interne* n° 189 : P 1-6
- 36) MONIER Michel, (2007) une expérience de maîtrise des risques dans le secteur public, *revue Audit interne* n° 187 : P 6-9
- 37) MOTOL Catherine (2005), Rémunérations, après les stocks-options, les actions gratuites, *revue option finance*, n° 817 : P15-18
- 38) PEQUIGNOT Vincent (2007), la gestion du risque, *revue Audit interne* n° 185 : P 6-8
- 39) POULAIN-REHM Thierry (2004), l'influence des stock-options sur l'implication organisationnelle des cadres : résultats d'une étude qualitative en France, *revue de gestion des ressources humaines* , n° 54 : P 2-26
- 40) TREMBLAY Michel ; SIRE Bruno, (1999) Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? *revue française de gestion* n° 126 : P 129-139

◆ **Internet**

- 41) ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES PRIVEES (AFEP) et Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), (2003), principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF de 1995, 1999 et 2002  
[http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_oct03\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_oct03_fr.pdf) du 12/08/2008
- 42) APSYS gestion et maîtrise (2008) des risques dans les projets  
[Deptinfo.cnam.fr/new/spip.php?Pdoc2075](http://Deptinfo.cnam.fr/new/spip.php?Pdoc2075) du 28/08/08
- 43) BELLUZ Diana Del Bel Gestion moderne des risques,  
[http://www.camagazine.com/index.cfm?ci\\_id=10738&la\\_id=2](http://www.camagazine.com/index.cfm?ci_id=10738&la_id=2) du 17/09/208
- 44) IEDOM (2006) le contrôle interne, la maîtrise des risques et la sécurité,  
<http://iedom.fr/doc/RA2006part10.pdf> du 05/08/2008
- 45) IFACI - PriceWaterhouseCoopers – Landwell, (2005), Management des risques de l'entreprise,  
<http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708134324/Synthese>Ifaci.pdf?xd=fd9afb932cc329d84b876c38ba011ccf> du 17/08/2008
- 46) PARASSOURAMIN Gérard (2007), des risques opérationnels aux risques de non-conformité, Cartographie des risques, <http://ecours.univ-reunion.fr/ecours/IMG/pdf/Risk-op-Risk-Non-Conformite-Univ-Master2.pdf> du 15/09/2008
- 47) PIRUS Jean François, (2004) l'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire, [http://www.journaldunet.com/solutions/0403/040319\\_chro\\_bpms.shtml](http://www.journaldunet.com/solutions/0403/040319_chro_bpms.shtml) du 03/10/2008
- 48) POTDEVIN, Jacques (1999), Audit et transparence financière, 4<sup>ème</sup> rencontre ITEC-ESUG, Université Toulouse, [WWW.univ\\_tlse.fr/publication/colloques/experts comptables/4è RencExp-comp](http://WWW.univ_tlse.fr/publication/colloques/experts_comptables/4e_RencExp-comp) du 25/07/2008
- 49) PREVINFO (2008), Impacts des nouvelles lois de sécurité financière sur le Contrôle Interne et le Système d'Information, <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=10> du 05/09/2008
- 50) PROTIVITI independent risk consulting (2006), gestion des risques et processus, [www.afai.fr/public/doc/267.pdf](http://www.afai.fr/public/doc/267.pdf) du 27/08/2008

- 51) SCT (1993), étude des cas : horizon le monde, [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools\\_outils/rbm\\_gar\\_cour/Enh/module\\_03/cs\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/rbm_gar_cour/Enh/module_03/cs_f.asp) du 12/10/2008
- 52) UTELLI Christophe et Mertenat sacha, (2001), défi et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et de services, [www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/Utelli%20Mertenat%20Op%20Risk.ppt](http://www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/Utelli%20Mertenat%20Op%20Risk.ppt) du 18/08/2008
- 53) VIVENS Jean (2005), Les charges de personnel <http://www.ac-versailles.fr/cepeg/ressdiscipl/compta/chargesperso.pdf> du 06/10/2008

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

---

**ANNEXES**

---

---

## *Liste des annexes*

Annexe n° 1 : exemple de fiche d'évaluation du personnel

Annexe n° 2 : illustration des enjeux stratégiques de la politique de rémunération

Annexe n° 3 : exemple de répartition des responsabilités dans le processus de rémunération

Annexe n° 4 : Questionnaire de contrôle interne relatif au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal

Annexe n° 5 : grille de séparation des tâches

Annexe n° 6 : guide d'entretien

Annexe n° 7 : organigramme de UNFPA au niveau international

Annexe n° 8 : organigramme de UNFPA Sénégal

Annexe n° 9 : Fiche mensuelle de suivi du temps de travail du personnel à UNFPA Sénégal

Annexe n° 10 : fiche de demande de congé annuel figure en annexe

Annexe n° 11 : fiche d'avance sur salaire pour urgence

Annexe n° 12 : fiche d'avance sur salaire pour dépenses médicales

**Annexe n° 1 : exemple de fiche d'évaluation du personnel**

Nom, Prénom : .....Date : .....  
 Emploi/fonction : .....  
 Service : .....  
 Catégorie professionnelle : .....  
 Date de recrutement : .....  
 Niveau d'études : .....

<b>1. Aptitudes professionnelles</b>	1	2	3	4	5	<b>Commentaires</b>
10. Niveau technique.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
11. Volume.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
12. Qualité .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
13 Efficacité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
14. Méthode.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
15. Evolution.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
16. Aptitude à rendre compte...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
17. Disponibilité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
18. Secret professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>2. Relations humaines</b>	1	2	3	4	5	<b>Commentaires</b>
21. Relations internes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
22. Relations clients.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
23. Relations externes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>3. Qualités personnelles</b>	1	2	3	4	5	<b>Commentaires</b>
31. Stabilité maturité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
32. Sens des responsabilités...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
33. Motivation comportement...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
34. Persuasion.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

35. Encadrement.....

Au dessous des exigences		Conforme aux exigences	Au dessus des exigences	
1	2	3	4	5
insatisfaisant	Légèrement au dessous des exigences	Répond aux exigences	Au dessus des exigences	Exceptionnel

**4 Conclusions :**

**Points forts :**

**points faibles :**

**Directeur de service**

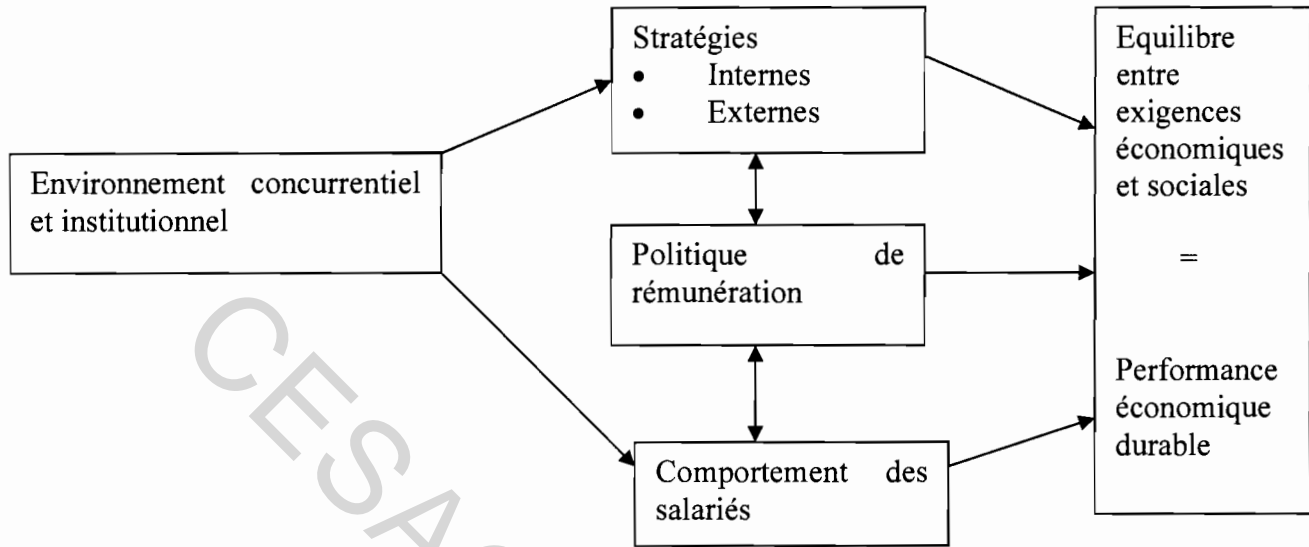
**DRH**

**DG**

**Un Collègue**

**Agent évalué**

**Annexe n°2 : illustration des enjeux stratégiques de la politique de rémunération**



Source : CADIN (2003 : 229)



**Annexe n° 3 : exemple de répartition des responsabilités dans le processus de rémunération**

Services Opérations	hiérarchie	DRH	DFC	DG	Autres
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement</li> <li>• Départs</li> <li>• Promotions</li> <li>• Classifications</li> <li>• Description des postes</li> <li>• Fichiers du personnel</li> <li>• Dossiers individuels</li> <li>• Augmentations collectives</li> <li>• Augmentations individuelles</li> <li>• Primes</li>   <li>• Présence</li> <li>* Relevé des heures</li> <li>* Décompte des heures</li>   <li>• Absences</li> <li>• Changements de primes</li> <li>• Retenues saisies</li> <li>• Acomptes</li> <li>• Prêts</li> <li>• Avances</li> <li>• Solde des comptes</li> <li>• Attestation de salaires</li> <li>• Virements bancaires</li> <li>• Versement cotisations/impôts</li> <li>• Etablissement des déclarations</li> </ul>					

**Source : nous mêmes à partir de Candau**

**Annexe n° 4 : Questionnaire de contrôle interne relative au processus de rémunération du personnel à UNFPA Sénégal**

Questionnaire de contrôle interne	Processus de rémunération du personnel			Folio
	Mise à jour des dossiers			
<b>Objectif du contrôle :</b> s'assurer que toutes les informations au personnel ainsi que tous les mouvements et modifications de situation des employés sont pris en compte.				
Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
1) Existe-t-il un fichier du personnel comprenant pour chaque employé : a) Photo ? b) Spécimen de signature ? c) Situation de famille ? d) Date de recrutement ? e) Détail des rémunérations et retenues à effectuer ? f) Exemple du contrat de travail ?	x			
2) Les dossiers du personnel sont ils régulièrement mis à jour ?	x			
3) Les modifications de salaires sont elles soumises à l'autorisation d'un responsable ?	x			
4) S'assure t-on que toutes ces modifications sont prises en compte par les personnes chargées de la rémunération du personnel ?	x			
5) Les modifications des conditions de rémunération (reclassement, augmentation...) ou tout mouvement constaté (démission, congé, retraite...) sont ils communiqués à temps, par écrit aux chargés de la rémunération du personnel ?	x			

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>		<b>Folio</b>	
	<b>Détermination du niveau des salaires</b>			
<b>Objectif du contrôle</b> : s'assurer que le niveau des salaires est conforme à grille de l'entreprise, au contrat et législation en vigueur				
<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) Le niveau des salaires sont-ils périodiquement rapprochés à grille de l'entreprise et aux contrats de travail ?	<b>x</b>			
2) Les éléments constitutifs du salaire sont-ils périodiquement vérifiés ?			<b>x</b>	
3) L'accès au fichier du personnel est-il protégé ?	<b>x</b>			
4) Les données permanentes du fichier informatique de paie sont-elles périodiquement rapprochées aux éléments des dossiers individuels du personnel y afférent ?		<b>x</b>		Vérifications faite lors des audits

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>		<b>Folio</b>	
	<b>Détermination et suivi du temps de travail</b>			
<b>Objectif du contrôle : s'assurer que les heures payées sont effectivement travaillées</b>				
<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) Les heures supplémentaires effectuées par les employés sont elles autorisées et approuvées par un responsable ?	x			
2) Cette autorisation est-elle matérialisée ?	x			
3) Existe-t-il une base de paiement des heures supplémentaires ?	x			
4) Est-il établi individuellement une feuille de temps travaillés et paraphé pour chaque employé ?	x			
5) Les absences sont-elles signalées ?	x			

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>			<b>Folio</b>
	<b>Calcul de la paie</b>			
<b>Objectif du contrôle</b> : s'assurer du calcul correct et exhaustif des éléments constitutifs du salaire				
<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) Un contrôle périodique des calculs relatifs au salaire est-il effectué par un responsable comptable, administratif ou financier ?	x			
2) S'assure-t-on que toutes les modifications aux données permanentes ont été prises en compte dans le calcul de la paie ?	x			
3) S'assure-t-on que les retenues obligatoires (impôts et charges sociales) et non obligatoires ont été prises compte dans le calcul ?	x			Automatiquement par atlas payroll

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>			<b>Folio</b>
	<b>Approbation finale de la paie</b>			
<b>Objectif du contrôle</b> : s'assurer que les salaires sont approuvés avant leur règlement				
<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) La paie est-elle approuvée par un responsable avant les règlements ?		x		
2) Avant la signature des chèques ou ordre de virement, les signataires s'assurent-ils que la paie a été approuvée ?	x			Etat de Copenhague sont joint et les signataires sont le directeur des opérations et la Représentant de UNDP
3) Existe-il une séparation des tâches de préparation, d'autorisation, de paiement et de comptabilisation des salaires ?	x			

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>	<b>Folio</b>
	<b>Règlement des salaires</b>	

**Objectif du contrôle :** s'assurer du règlement effectif et à temps des salaires des salaires aux seuls employés de l'organisation

<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) Les salaires sont-ils virés à temps ?	<b>x</b>			Normalement les virements sont effectués le 25 du mois mais il arrive souvent que cette date ne soit pas respectée.
2) Lorsque les salaires sont réglés par virement, exige-t-on un relevé d'identité bancaire pour toute modification des coordonnées bancaires ?	<b>x</b>			
3) Existe-il une procédure de règlement des salaires ?	<b>x</b>			
4) S'assure t-on du règlement des salaires aux seuls membres de l'organisation ?		<b>x</b>		

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>			<b>Folio</b>
	<b>Comptabilisation des salaires</b>			
<b>Objectif du contrôle : s'assurer de la comptabilisation correcte et exhaustive des salaires</b>				
<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) La paie est-elle comptabilisée dès approbation des éléments de salaire et uniquement sur la base de ces éléments ?	<b>x</b>			
2) S'assure t-on que l'imputation des écritures de charges salariales est elle correcte ?		<b>x</b>		
3) Fait-elle l'objet d'un contrôle indépendant ?		<b>x</b>		
4) Ce contrôle porte-t-il sur les imputations : a) en comptabilité générale ? b) comptabilité analytique ?		<b>x</b>		
5) La totalisation du journal de paie est-elle périodiquement contrôlée ou le logiciel testé ?	<b>x</b>			

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>	<b>Folio</b>
	<b>Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires</b>	

**Objectif du contrôle :** s'assurer que les retenues obligatoires sont correctement effectuées et reversées à temps aux organismes concernés

<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) Les retenues obligatoires (charges sociales et impôts) sont-elles calculées conformément aux prescriptions légales ?			<b>x</b>	
2) Les charges sociales et impôts sur salaires sont-ils acquittés régulièrement et à temps ?			<b>x</b>	
3) Les taux et méthode des charges sociales et impôts de calcul des font-il l'objet de contrôle avant les déclarations et les règlements ?			<b>x</b>	Pas de déclaration.



Questionnaire de contrôle interne	Processus de rémunération du personnel			Folio
	Archivage			
Objectif du contrôle : s'assurer que la conservation des informations relatives aux salaires				
Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
1) Un exemplaire des bulletins de salaire est-elle systématique conservé ?	x			
2) L'accès au dossier du personnel est-elle protégée ?	x			
3) Un exemplaire des déclarations des charges sociales et impôt est-il conservé ?			x	
4) Effectue-t-on périodiquement et par sondage les éléments des dossiers individuels du personnel ?	x			Une fois par an et un questionnaire est ad au pers

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>			<b>Folio</b>
	<b>Contrôle de l'évolution de la masse salariale</b>			
<b>Objectif du contrôle : s'assurer du contrôle effectif du niveau de la masse salariale</b>				
<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) Avant l'enregistrement de l'écriture de paie, les montants, par compte sont-ils comparés avec le mois précédents		<b>x</b>		Budget sur 2 ans étalé par ligne et par mois. Les changements d'échelle se fait d'année. Pas d'évolution en cours d'année.
2) Ces montants sont-ils rapprochés aux effectifs employés ?	<b>x</b>			
3) Les provisions pour charges à payer sur salaires sont-elles rapprochées des charges réelles ?		<b>x</b>		Gestions séparée
4) Toute variation à la hausse ou à la baisse de la masse salariale est elle expliquée ?	<b>x</b>			

<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<b>Processus de rémunération du personnel</b>			<b>Folio</b>
	<b>Suivi des retenues non obligatoires (prêts et avances au personnel...)</b>			
<b>Objectif du contrôle</b> : s'assurer du suivi effectif des retenues non obligatoires (prêts, avances, acomptes, saisies...) sur salaire				
<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>			<b>Observations</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	
1) 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 ?	<b>x</b>			
2) Surveille t-on suffisamment ces retenues	<b>x</b>			
3) Les comptes d'avances, acomptes et prêts sont ils confirmés périodiquement par les bénéficiaires ?		<b>x</b>		A la fin de l'année lors de clôture des comptes annuels
4) Ces comptes sont-ils rapprochés à la liste du personnel ?		<b>x</b>		
5) Le suivi des remboursements des prêts, avances et acomptes est-elle systématique ?	<b>x</b>			

**Annexe n° 5 : grille de séparation des tâches**

Tâches	DRH PNUD	Assistante administrative	Assistante financière	Représentante	Non réalisé
1) Mise à jour des dossiers individuels		x			
2) Détermination du niveau des salaires	x			x	
3) Calcul de la paie	x				
4) Approbation finale de la paie					x
5) Autorisation des heures supplémentaires				x	
6) Signature des ordres de virement	x			x	
7) Envoi des ordres de virement			x		
8) Comptabilisation des salaires	x				
9) Autorisation des avances, acomptes et prêts	x			x	
10) règlement des retenues obligatoires sur salaire	x				
11) Suivie des retenues non obligatoires	x				

**NB : les salaires sont réglés par les services de UNDP.**

## **Annexe n° 6 : guide d'entretien**

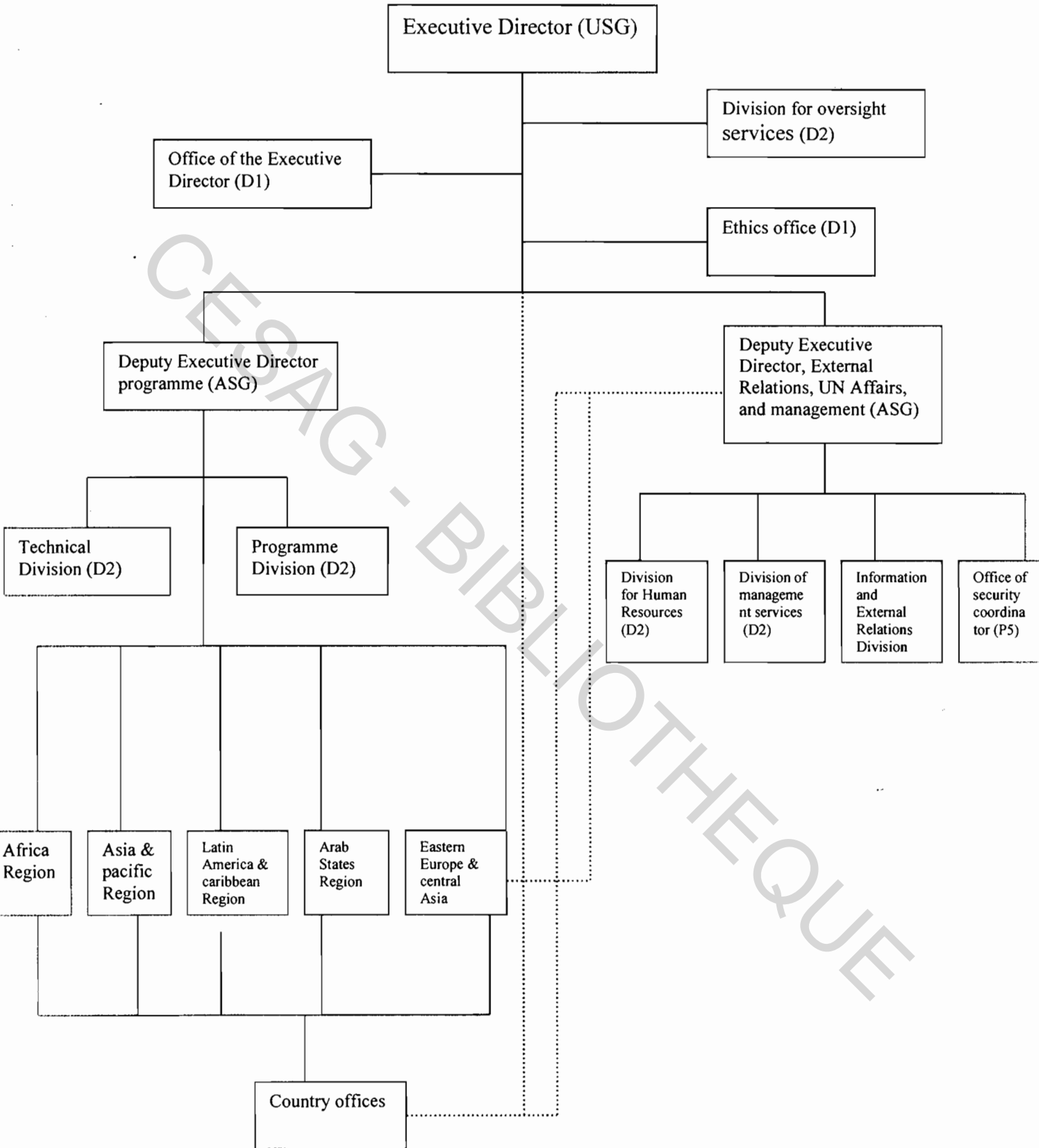
### **Organisation et objectifs**

- Comment la rémunération est-elle organisée?
- Y a-t-il des dispositions de rémunération spécifique à UNFPA ?
- Y a-t-il une politique de rémunération avec des objectifs clairement définis ?

### **Moyens de travail**

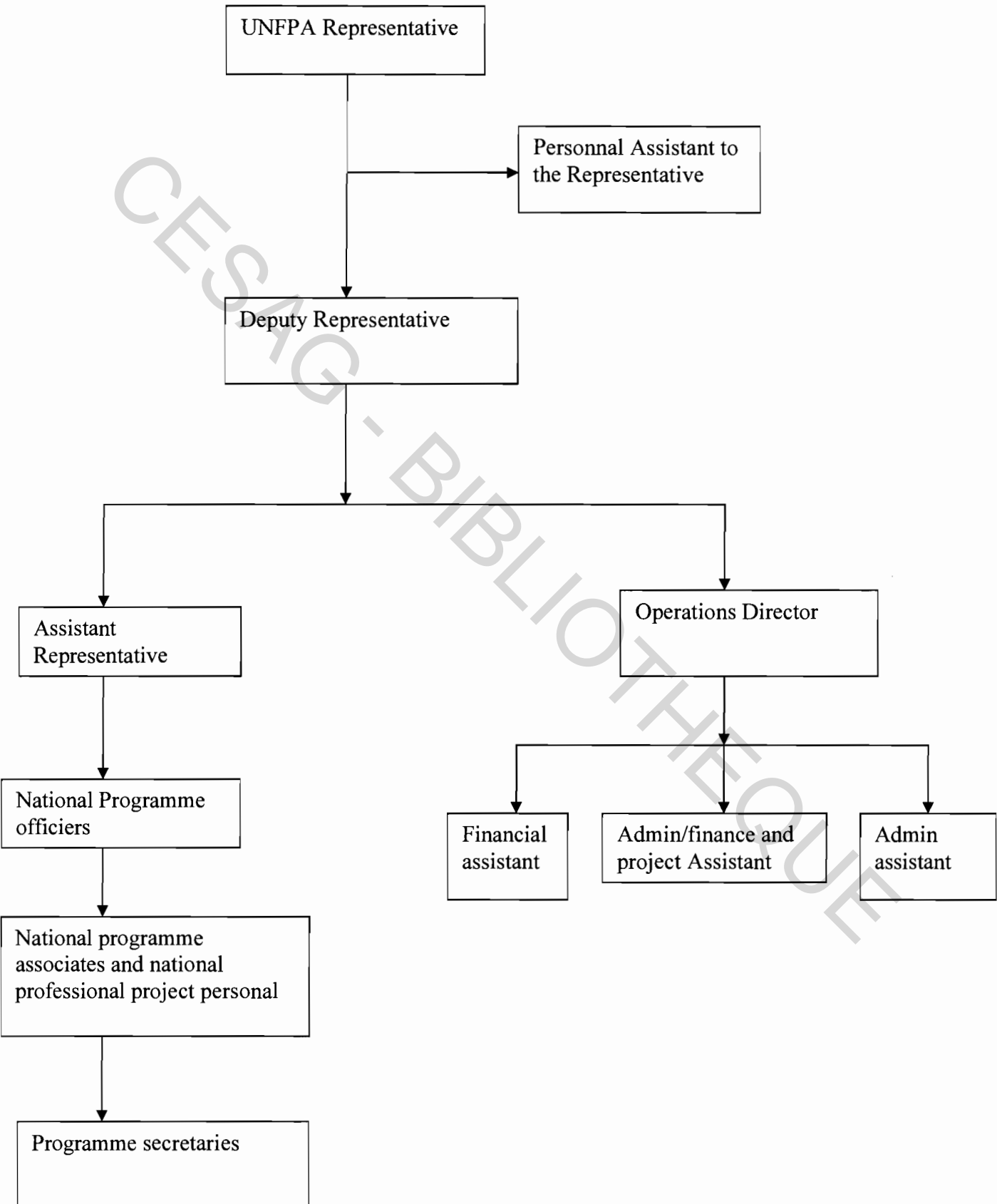
- De quels moyens disposez-vous pour mener à bien votre mission ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle mis en place pour assurer la régularité et la conformité des déclarations ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de votre mission ?

**Annexe n° 7 : organigramme de UNFPA au niveau international**



Source : UNFPA

**Annexe n° 8 : organigramme de UNFPA Sénégal**



**Annexe n° 9 : Fiche mensuelle de suivi du temps de travail du personnel à UNFPA Sénégal**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME  
MONTHLY LEAVE REPORT**

**Last name, First Name**

Index Number : XXXX

**Name**

**Month/Date**

**Post Number :**

Duty Station : **Country (Field Office) DAKAR/**

Organizational Unit (HQs Staff)

City and Country (Field Office) **CITY, CTF**

Prepared by : **Name**

Leave Monitor (signature & name)

**Telephone Number**

(of Leave Monitor)

(Tick whichever applicable by  for whole day and by

for half day)

	Date	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
a)	Present at Work																																
b)	Weekends 1/																																
c)	Official Holidays 1/																																
d)	Official Business 2/																																
e)	Annual Leave																																
f)	Home Leave 2/ (including travel time)																																
g)	Family Visit 2/																																
h)	Sick Leave (Uncertified)																																
i)	Sick Leave (Certified) 3/ and																																
j)	Medical evacuation 2/ 3/ 4/																																
k)	Maternity Leave																																
l)	Leave for Medical and Dental Check-up 5/																																
m)	Compensatory Time-Off 6/																																
n)	Jury Duty 7/																																
o)	Special Leave Without Pay 7/																																
o)	Special Leave with Full Pay 7/																																

REMARKS :

Head of Organizational Unit or Resident Representative

(Date)

(Signature of Staff Member)

(Date)

(Signature and Print Name & Title)

1 As applicable to duty station (ref CFO for holidays and work schedules observed by UNDP Offices)

2 Processed F 10 travel claim to be attached (copy)

3 Attending Physician's Certificate or MS 30 to be attached (original)

4 Indicate exact period of absence from duty station including dates of travel

5 Designated Duty Station only

Note The leave monitor should ensure that

(a) This form (including all required information) is duly completed and signed before transmitting to DOP and Resident Representative

(b) Top of form is clearly printed.

(c) A vertical line is drawn on column "31" of the month in

**Annexe n° 10 : fiche de demande de congé annuel figure en annexe**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Annexe n° 11 : fiche d'avance sur salaire pour urgence**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FORM F.20  
STANDARD REQUEST FORM FOR EMERGENCY ADVANCE FOR

USE BY UNDP FIELD OFFICES

Request Form

1 Type of Advance Requested: Emergency  ; Special  ; Annual Leave  .

2. Amount requested a/

(Local Currency): \_\_\_\_\_

(US\$ Equivalent): \_\_\_\_\_

3. Type of Contract: \_\_\_\_\_ Expiration Date: \_\_\_\_\_

4. Annual leave balance due: \_\_\_\_\_ days

5. On leave from: \_\_\_\_\_ to \_\_\_\_\_

6. Details of justification: \_\_\_\_\_

7. Present monthly net take-home pay: \_\_\_\_\_

8. Terms of repayment: b/ \_\_\_\_\_

9. Date and details of previous emergency/special advances: c/

\_\_\_\_\_

I certify that the above is true and correct and hereby authorize you to deduct any amount referred to from moneys held on my behalf or from any future payments you may be authorized to make to me.

Notes:

a/ For local staff: Not to exceed 2 months net pay for emergency advance; one month for special advance, or the equivalent of accrued annual leave.

\_\_\_\_\_  
Name of Staff and index #

b/ Must be within 3 months for international staff and 12 months for local staff. Approved annual leave advance should be recovered on the corresponding pay day.

\_\_\_\_\_  
Signature

c/ Including date of settlement of previous advance.

\_\_\_\_\_  
(Date)

Approved

\_\_\_\_\_  
Resident Representative

**Annexe n° 12 : fiche d'avance sur salaire pour dépenses médicales**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## UNCERTIFIED SICK LEAVE

<u>Name</u>	<u>Agency</u>	<u>Duty Station</u>
<u>N° of working day</u>	<u>From (First working day)</u>	<u>To (Last working day)</u>
<u>Address while absent</u>	<u>Date</u>	<u>Staff Member's signature</u>
	<u>Date</u>	<u>Approving Officer (Name, Title and Signature)</u>