

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences  
de Gestion**

**Spécialité : Contrôle de gestion**

**THEME :**

**Le management des risques  
opérationnels liés à la gestion des  
ressources humaines  
Cas de NAFTAL**

**Présenté par :**

**M. ZANOUDA Mohamed**

**Encadré par :**

**Mme. Ouslimane Meriem**

**Maitre assistante à l'ESC**

**Durée du stage : 30 jours**

**Promotion 2015-2016**



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences  
de Gestion**

**Spécialité : Contrôle de gestion**

**THEME :**

**Le management des risques  
opérationnels liés à la gestion des  
ressources humaines  
Cas de NAFTAL**

**Présenté par :**

**M. ZANOUDA Mohamed**

**Encadré par :**

**Mme. Ouslimane Meriem**

**Maitre assistante à l'ESC**

**Durée du stage : 30 jours**

**Promotion 2015-2016**

## **Résumé :**

Les entreprises sont confrontées aux risques quotidiens lorsqu'elles pratiquent leurs activités, parmi ses risques, le risque opérationnel lié à la fonction gestion des ressources humaines (GRH).

Le management des risques est une discipline de management. Il s'agit d'une nouvelle tendance primordiale pour toutes les entreprises. Cette tendance consiste à l'ensemble des démarches scientifiques d'identifications, de traitements et de stratégies de réponses aux risques.

Notre mémoire traite le management des risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines en se basant sur la notion du risque opérationnel, la GRH, le management des risques, son processus, et le contrôle interne.

A l'égard de ces faits, nous avons fait une étude sur le processus de management des risques. Ceci, dans le but de maîtriser les risques opérationnels liés à la fonction gestion des ressources humaines au sein de NAFTAL.

Nous avons procédé par l'identification des risques, l'évaluation et le traitement de ses risques en vue de les maîtriser. Ces derniers nous ont permis de constater l'importance de management des risques au sein de l'organisation des entreprises, plus particulièrement NAFTAL, et sa contribution à gérer l'entreprise.

**Mots clé :** risque opérationnel, gestion des ressources humaines, management des risques, processus du management des risques, contrôle interne.

## ملخص:

الشركات اليوم معرضة للمخاطر اليومية عند ممارستها لنشاطاتها، من بين هذه المخاطر، الخطر العملياتي المتعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية (ت م ب).

إدارة المخاطر هي منهج اداري حديث، مهم لجميع المؤسسات مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، و تتمثل في مجموعة من الاجراءات الممنهجة للتعرف على المخاطر، معالجتها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

مذكرتنا تعالج إدارة المخاطر العملائية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية اعتمادا على مفهوم الخطر العملياتي، تسيير الموارد البشرية، إدارة المخاطر، مسارها، والرقابة الداخلية.

على ضوء هذه الأحداث، قمنا بعمل دراسة حول مسار إدارة المخاطر. هذا الأخير يهدف إلى السيطرة على المخاطر العملائية المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية داخل نفضال.

لقد انطلقنا من التعرف على المخاطر، تقييم ومعالجة هذه الأخيرة من أجل السيطرة عليها. هذه المراحل سمحت لنا بالتعرف على أهمية إدارة المخاطر داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات، بشكل خاص في نفضال، ودوره في تسيير المؤسسة.

**الكلمات الدلالية:** خطر عملياتي، تسيير الموارد البشرية، إدارة المخاطر، مسار إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية.

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail*

*A mes parents, qui m'ont toujours soutenu tout au long de mes années d'études, pour m'avoir donnée la vie et la joie de vivre, que Dieu le tout puissant leur accorde son paradis éternel.*

*A mon frère et mes sœurs qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.*

*A Nadjwa la plus belle des roses*

*A tous mes chers amis...*

*C'est à eux que je dédie ce modeste travail...*

*Mouhamed...*

## *Remerciements*

*Le présent mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Je remercie :*

*Mme. Oustimane Meriem, mon encadreur de mémoire et notre enseignante pour les contributions et les conseils qui ont œuvré à la réalisation de cette recherche ;*

*Mr. Tirrou Rabah, le contrôleur de gestion de NAFTAL, pour sa générosité et la grande patience ;*

*Tout le personnel du NAFTAL pour sa gentillesse et son soutien ;*

*Tous les professeurs qui ont dispensé le savoir durant notre cursus universitaire ;*

*Toute personne qui de loin ou de près, aurait contribué à la réalisation de ce travail.*

*Merci,*

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Titre</b>
<b>AMF</b>	Autorité des Marchés Financiers
<b>AS/NZS</b>	Australian/New Zealand Standard
<b>BV</b>	Bordereau de Versement
<b>CI</b>	Contrôle interne
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DERH</b>	Direction exécutive des ressources humaines
<b>DG</b>	Directeur général/ Direction générale
<b>DRH</b>	Directeur des ressources humaines
<b>ERM</b>	Entreprise Risque Management
<b>FERMA</b>	Federation of European Risk Management Associations
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>IFACI</b>	Institut français des auditeurs et contrôleurs internes
<b>OP</b>	Ordre de Paiement
<b>QCI</b>	Questionnaire de contrôle interne
<b>QPC</b>	Questionnaire de prise de connaissance
<b>RH</b>	Ressources humaines

## Liste des figures

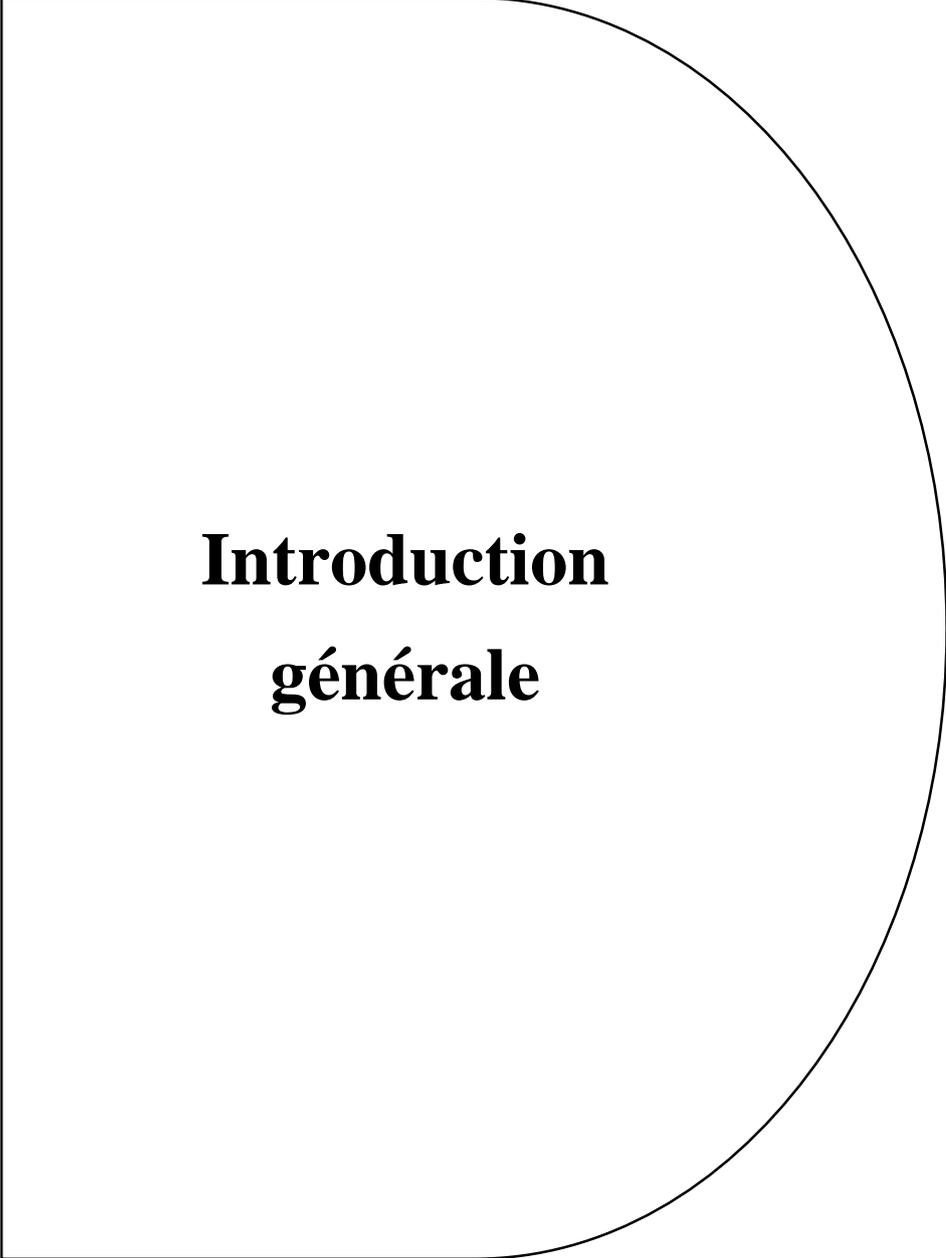
<b>N ° Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 01</b>	L'univers des risques de la firme — quatre couches de risques	<b>7</b>
<b>Figure 02</b>	Les gestionnaires de risques	<b>9</b>
<b>Figure 03</b>	Les composantes du risque opérationnel	<b>12</b>
<b>Figure 04</b>	Pyramide du COSO 1.	<b>36</b>
<b>Figure 05</b>	Cube du COSO 2	<b>37</b>
<b>Figure 06</b>	L'organigramme de NAFTA	<b>59</b>
<b>Figure 07</b>	L'organigramme de la DERH	<b>66</b>
<b>Figure 08</b>	Matrice des risques	<b>87</b>

## Liste des tableaux

<b>N° du tableau</b>	<b>Titres</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	L'histoire de risque	<b>3</b>
<b>Tableau N°02</b>	Les producteurs au milieu du risque	<b>8</b>
<b>Tableau N°03</b>	L'évolution de la fonction ressources humaines	<b>14</b>
<b>Tableau N°04</b>	Les risques opérationnels liés à la GRH.	<b>22</b>
<b>Tableau N°05</b>	Présentation de l'approche bottum-up	<b>44</b>
<b>Tableau N°06</b>	Approche Top down	<b>45</b>
<b>Tableau N°07</b>	Identification des risques liés à la préparation des états de paie	<b>70</b>
<b>Tableau N°08</b>	Identification des risques liés à la comptabilisation des salaires	<b>71</b>
<b>Tableau N°09</b>	Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP de salaire	<b>72</b>
<b>Tableau N°10</b>	Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisse	<b>73</b>
<b>Tableau N°11</b>	Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des déclarations fiscales et sociales	<b>74</b>
<b>Tableau N°12</b>	Identification des risques opérationnels liés au paiement et à la comptabilisation des retenues Fiscales et Sociales	<b>75</b>
<b>Tableau N°13</b>	Identification des risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués	<b>76</b>
<b>Tableau N°14</b>	Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale	<b>76</b>
<b>Tableau N°15</b>	Résultat du test de conformité et de permanence (A)	<b>78</b>
<b>Tableau N°16</b>	Résultat du test de conformité et de permanence (B)	<b>78</b>
<b>Tableau N°17</b>	Résultat du test de conformité et de permanence (C)	<b>79</b>
<b>Tableau N°18</b>	Synthèse du test de conformité et de permanence	<b>79</b>
<b>Tableau N°19</b>	Modèle de mesure de la probabilité d'occurrence	<b>80</b>
<b>Tableau N°20</b>	Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus de gestion de la paie	<b>81</b>
<b>Tableau N°21</b>	Echelle de mesure de l'impact des risques	<b>82</b>
<b>Tableau N°22</b>	Impact des risques	<b>83</b>
<b>Tableau N°23</b>	Hiérarchisation des risques opérationnels identifiés	<b>85</b>
<b>Tableau N°24</b>	Plan d'action	<b>89</b>

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>A-D</b>
<b>Chapitre 01 : Les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>1</b>
Section 01 : notions et généralités sur les risques opérationnels .....	3
Section 02 : La gestion des ressources humaines dans les entreprises ...	14
Section 03 : Les risques opérationnels de la GRH .....	22
<b>Chapitre 02 : le management des risques opérationnels liés à la RH.....</b>	<b>27</b>
Section 01 : Le cadre théorique du management des risques opérationnels .....	29
Section 02 : Le processus de management des risques opérationnels de RH .....	40
Section 03 : « Contrôle interne » outil de management des risques .....	49
<b>Chapitre 03 : Le management des risques opérationnels au sein de la Direction Exécutive des Ressources Humaines de NAFTAL ...</b>	<b>56</b>
Section 01 : Présentation de NAFTAL .....	58
Section 02 : Description du processus de gestion de paie, identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie .....	68
Section 03 : Cartographie des risques et recommandations .....	85
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>



**Introduction  
générale**

Toute entreprise ne peut fonctionner et s'épanouir sans prendre quotidiennement des risques, mais des risques calculés, La question à laquelle tout décideur est en permanence confronté ; n'est pas de supprimer ces risques mais savoir comment les gérer pour les rendre supportables à l'environnement et à son entreprise.

Le risque opérationnel a toujours existé mais était souvent ignoré ou géré d'une manière fragmentée. Aujourd'hui, malgré sa complexité et sa diversité, on tente de le mesurer et de le gérer comme les autres risques. Il a pris au fil des ans, avec les avancées technologiques et la complexité croissante du processus de gestion, une ampleur considérable. Dans les entreprises, ces risques sont particulièrement sensibles en raison de la spécificité de la matière traitée, de la complexité économique et juridique de certaines opérations, du nombre important des transactions réalisées, de l'importance des procédures pour les différentes fonctions, et enfin, de la dépendance envers l'outil informatique.

La maîtrise des risques est un thème très actuel s'imposant dans de nombreux domaines, notamment dans ceux très connexes à la qualité, la sécurité et à l'environnement. Nous sommes à une époque où l'on accepte de moins en moins le risque ; même si le risque zéro n'existe pas, nous souhaitons le réduire au maximum, nous voulons assurer le passage de la prise de conscience à la mise en confiance.

La problématique du management des risques a suscité des débats importants, notamment, ou la notion de risque change de vision. En effet dans sa vision traditionnelle, le management des risques s'inscrit dans un mouvement qui assure la sécurité, la stabilité, la continuité et la progression de toute organisation.

Ces dernières années, la gestion des risques liés aux ressources humaines est devenue préoccupation primordiale pour les grandes entreprises si ces dernières ne veulent pas voir leurs ressources humaines aboutir à des échecs inacceptables pour des raisons imprévisibles et parfois inévitables.

Le succès de la gestion des ressources humaines (GRH) est largement conditionné par la façon dont les entreprises surmontent et maîtrisent les risques qui les menacent, de ce fait elles doivent veiller à ce qu'il y ait des politiques et des processus visant à identifier les risques, à déterminer lesquels sont acceptables et lesquels sont intolérables qui influencent sur les objectifs de ces entreprises.

Néanmoins, les processus doivent être intégrés dans le système de la GRH afin de mieux manager les événements du GRH d'une manière proactive plutôt que réactive.

### **Problématique :**

Toutes entreprises se trouvent confrontées à des risques opérationnels auxquels elles se trouvent dans l'obligation de les gérer.

C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser notre mémoire de fin d'étude sur le management des risques opérationnels.

A travers notre travail de recherche nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

**« Comment parvenir à gérer les risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines ? »**

### **Les questions secondaires :**

- 1- Qu'est-ce qu'un risque opérationnel ? Et quels sont ceux liés à la GRH ?
- 2- Qu'est-ce qu'un management des risques ? Et quel est son processus ?
- 3- Quelle est la démarche à suivre pour : identifier, évaluer et maîtriser les risques opérationnels liés à la GRH ?

### **Hypothèses :**

Pour orienter nos travaux de recherche, nous avons jugé utile de faire appel à plusieurs hypothèses à savoir :

**H 1 :** Le risque opérationnel est défini comme la possibilité d'occurrence de pertes découlant de fautes, de faiblesses ou de l'inadéquation de processus internes, de personnes et de systèmes, ou découlant de fraudes ou des événements externes, quant aux risques liés à la GRH, se sont les pertes résultant des actes non conformes aux règles et aux procédures relatives à la GRH.

**H 2 :** Le management des risques dans une entreprise est à la fois une nécessité, un objectif, un état d'esprit et un processus, ce processus est l'ensemble des étapes par lesquels il faut passer pour maîtriser les risques.

**H 3 :** Les procédures du contrôle interne représente un outil essentiel du management des risques opérationnels, qui permet d'identifier, évaluer et maîtriser les risques.

### **L'importance du thème :**

- 1) Enrichir les informations sur le thème, vue la rareté des travaux réalisés surtout lorsqu'il s'agit des risques liés à la GRH.
- 2) Montrer les particularités du risques opérationnels par rapport les autres types de risques.
- 3) Acquérir le maximum de connaissance en ce qui concerne la maîtrise des risques qui va nous servir dans la pratique de notre spécialité en tant que étudiant en contrôle de gestion.

- 4) Utiliser le fond théorique pour perfectionner la pratique en terme de management des risques.

**Objectifs de la recherche :**

Avant d'entamer cette recherche, on a fixé quelques objectifs qu'on aimerait atteindre afin de mieux valoriser cette initiative, parmi lesquels :

- ✓ Concevoir le risque opérationnel en termes d'identification et d'appréhension.
- ✓ Découvrir les différents référentiels du management du risque opérationnel.
- ✓ Avoir une idée concrète sur management des risques opérationnels des RH.
- ✓ Expliquer la démarche à suivre pour maîtriser les risques opérationnels.

**Choix du thème :**

Les raisons justifiant notre choix du thème sont présentées ci-dessous :

- ✓ Le management des risques opérationnels est un thème d'actualité, introduit officiellement dans la récente décennie.
- ✓ Faire partie de ceux qui veulent développer la conception du risque opérationnel liés aux ressources humaines en Algérie.
- ✓ Le risque opérationnel est le premier risque que doit gérer l'entreprise.
- ✓ Les spectaculaires pertes et faillites causées par le risque opérationnel.

**Choix de stage :**

Nous avons choisis NAFTAL pour l'étude de notre thème pour la raison principale suivante : NAFTAL possède une masse salariale très importante, dont le risque à gérer est important aussi.

**Méthodologie de recherche :**

Pour notre recherche nous avons opté pour la méthode descriptive et la méthode exploratrice pour décrire le processus de gestion appliqué au sein des départements GRH(NAFTAL), ensuite l'étude de cas pour l'analyse de la démarche de maîtrise des risques.

Nous avons aussi utilisé : la technique documentaire, la technique d'interview (entretien) et l'observation.

**Plan :**

Pour tenter de répondre à notre problématique et aux questions qui en découlent, nous avons structuré notre travail selon le plan suivant :

- Un premier chapitre, à travers lequel nous allons d'abord présenter les risques, les risques opérationnels, la fonction de GRH.
- Un deuxième chapitre, à travers lequel nous allons parler du management des risques opérationnels liés à la GRH, son processus, et de l'outil de management des risques qui est le contrôle interne.

- Un troisième chapitre qui abordera le cadre pratique, intitulé « le management des risques opérationnels liés à DERH de NAFTAL », et à travers lequel, nous allons mieux connaître l'environnement du travail, aussi nous allons mettre en évidence les pratiques existantes au sein cette direction, à la fin nous allons élaborer une cartographie des risques opérationnels lié au processus de la gestion de la paie.

**Chapitre 01 :**  
**Les concepts de base**  
**sur les risques**  
**opérationnels liés à la**  
**gestion des ressources**  
**humaines.**

**Introduction :**

De plus en plus, la culture du risque occupe une place importante dans la vie des entreprises. Les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs ont révélé la nécessité de maîtriser les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs des différents acteurs des organisations.

A cet effet il est impossible de parler de dans le domaine de maitrise des risques sans connaitre au préalable ses fondement théoriques et spécificités.

Pour cela nous avons jugé utile de revenir sur quelques notions générales afférant aux risques opérationnels, afin de les comprendre.

En effectuant une étude théorique. Nous allons donc présenter dans ce chapitre les concepts et les contributions des différents auteurs à travers : 3 sections, la première section « notions et généralités sur les risques » essaye de répondre à la question qu'est-ce qu'un risque et un risque opérationnel à travers : Aspects généraux sur le risque, une bref historique du risque, les parties prenantes aux risques.et les sources du risque opérationnel. Une deuxième section « la gestion des ressources humaines dans les entreprises (GRH)» permettre de mettre en lumière le fonctionnement de la gestion des ressources humaines. Une troisième section « Risques opérationnels liés à la GRH ».

## **Section 01 : notions et généralités sur les risques opérationnels**

La survenance d'un événement d'origine interne ou externe peut avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs. Ces événements peuvent avoir un impact négatif, positif ou les deux simultanément. Les événements ayant un impact négatif constituent des « risques ».

### **1. Notion de risque :**

Le concept de risque résulte d'une sophistication des théories mathématiques autant que des évolutions philosophiques et sociétales, de l'Antiquité à nos jours. Les différents apports des mathématiques, de l'économie, de la finance et de la psychologie à la notion de risque ont fait évoluer ce concept pluridisciplinaire vers l'ébauche d'une science du risque, qui trouve des applications pratiques dans la gestion du risque<sup>1</sup>.

#### **1.1 Bref historique sur le risque**

L'histoire du risque se résume dans le tableau suivant :

**Tableau 01 : l'histoire de risque.**

<b>Période</b>	<b>Concepts</b>	<b>Outils</b>	<b>Gestion</b>
De l'Antiquité à la Renaissance	Polythéisme, monothéisme	Destin	Formes embryonnaires d'assurance
Des Lumières à la seconde guerre mondiale	Développement des probabilités et statistiques formelles	Modélisation, hasard probabilisé et risque	Institutionnalisation de l'assurance, principe de prudence

<sup>1</sup> <http://www.scholarvox.com/reader/istream/docid/88828530/page/18> consulté le 18/03/16

Des années 1950 à la fin du XX e siècle	IT et Data processing, mathématiques computationnelles –psychologie cognitive -Approfondissement de la notion juridique de responsabilité -Couverture des risques	- Algorithmes, simulations Monte Carlo, sciences actuarielles -Heuristiques	-Refus social du risque (principe de précaution, préventive généralisée, normes) et prise de risque excessive de la finance
Au XXI e siècle	-Révolution numérique (big / smart data, réalités virtuelles et augmentées, intelligence artificielle, machine to machine ...) -Neurosciences du risque	-Détection numérique des facteurs de risques (alertes, contrôles, stress et back tests ...) -Maîtrise des risques de modèles	-Collectivisation accrue du risque et rationalisation de la notion de coût, arbitrage -Réponse institutionnelle à l'instabilité financière

**1.2 Définition du risque :** Nous allons présenter deux définitions du risque :

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation<sup>1</sup>.

Le risque est 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<sup>2</sup>.

**1.3 Caractéristiques du risque<sup>3</sup> :** La principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il se trouve partout présent, on peut citer les caractéristiques suivantes :

⇒ **Sa catégorie :**

- Ce classement établit un lien entre le risque et les niveaux de responsabilité.

<sup>1</sup> Autorité des Marchés Financiers, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Juin 2010, p2

<sup>2</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 7e édition, Editions d'Organisation, Paris, 2010, P 155

<sup>3</sup> [http://ddata.over-blog.com/xxxyy/0/12/23/21/ci/risques/ci-risques-patrick-ger-risco\\_1\\_pdf](http://ddata.over-blog.com/xxxyy/0/12/23/21/ci/risques/ci-risques-patrick-ger-risco_1_pdf). Consulter le 29/03/16

- Elle permet une affectation du travail claire et précise, chacun connaissant précisément les risques dont il est responsable.

⇒ **Ses causes :**

- Ensemble des événements pouvant conduire à sa manifestation.
- Les causes d'un risque peuvent être de plusieurs natures (faits, contraintes, d'autres risques, ...).
- L'origine d'un risque de type technique peut avoir des causes budgétaires, organisationnelles et/ou calendaires...

⇒ **Son état :**

- Période active durant laquelle le risque est susceptible de se manifester.
- Par rapport à cet instant, le risque se caractérise par l'un des trois attributs suivants :
  - latent (le risque ne s'est pas manifesté)
  - apparu (il s'est manifesté)
  - disparu (il ne peut plus se manifester)

⇒ **Son impact :**

- Conséquence ou effet produit par la réalisation du risque.
- L'impact d'un risque se définit par trois notions qui sont :
  - le type d'impact,
  - la valeur de l'impact qui peut être fonction du temps et donc caractérisé par une loi,
  - la technique utilisée pour estimer l'impact.
- La notion de type d'impact caractérise la nature de l'impact du risque considéré selon trois types :
  - impact de type coût : surcoût par rapport aux objectifs prévus,
  - impact de type délai : glissement du délai par rapport au planning prévisionnel,
  - impact de type performance : dégradation du niveau d'une performance prévue pour le produit.

⇒ **Sa détectabilité :**

La détectabilité est la capacité pour le pilote d'un risque de pouvoir détecter sa manifestation (apparition de l'impact) ou, précocement, le déclenchement d'une de ses causes.

⇒ **Sa probabilité d'apparition :**

- Elle exprime le degré d'éventualité de manifestation d'un risque.

- La probabilité d'apparition d'un risque peut être estimée de manière qualitative ou quantitative.

⇒ **Son responsable :**

- Pour une catégorie de risques considérée correspond un niveau de responsabilité.
- Le pilotage d'un risque doit être assuré par le ou les intervenants disposant des pouvoirs d'orientation, de décision, de choix ou de réalisation associés à ce risque.

#### **1.4 Classifications des risques :**

Il existe plusieurs manières de classifier les risques et la plupart se chevauchent. Pour simplifier, nous suggérons de les regrouper en quatre catégories distinctes mais qui recouvrent tous les risques auxquels peut faire face une entreprise <sup>1</sup>:

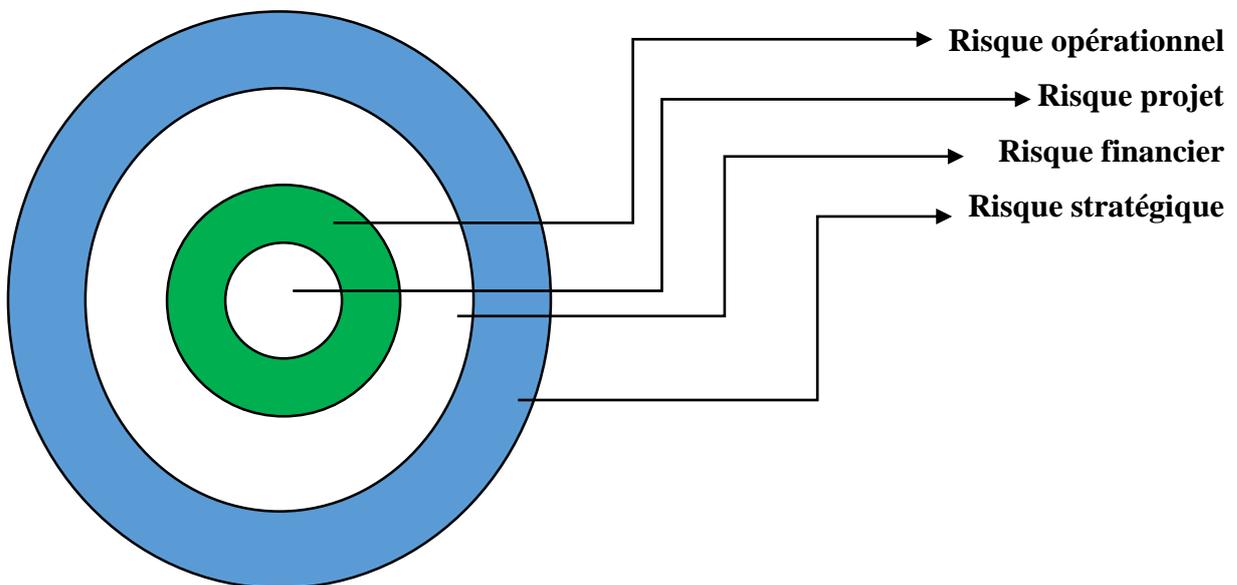
- a) Les risques stratégiques :** menacent la survie de la firme ou sa capacité maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire ; ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine.
- b) Les risques financiers :** menacent la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise, et peuvent découler des mouvements de prix du marché (variation des cours des devises, des taux d'intérêts, des primes d'assurances, des cours des actions, des opérations de couverture, des options et autres produits dérivés), de la faillite d'un partenaire, d'un retard de règlements ou d'événements similaires.
- c) Les risques opérationnels :** les risques qui touchent aux relations clients, les problèmes liés à la gestion du personnel, les dommages qui pourraient toucher les actifs physiques, l'interruption totale ou partielle des systèmes ou des processus, et la mauvaise exécution de certains processus qu'ils soient internes ou externes à l'organisation.
- d) Les risques projets :** surviennent dans le cadre de programmes ou de projets distincts et comprennent généralement des risques impliquant des problèmes technologiques, des comportements humains, des processus peu familiers et des menaces externes.

On peut visualiser ces quatre catégories sous la forme de couches distinctes. Un bon système de management du risque traitera les risques de toutes les couches de façon exhaustive et systémique.

---

<sup>1</sup> Cleary & All ,Risques : Perception, évaluation, gestion ,Edition Maxima,2006,P75

Figure 01 : L'univers des risques de la firme — quatre couches de risques



Source : Cleary & All, Op.cit., P76

### 1.5 Les parties prenantes aux risques :

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. L'être humain est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux se prémunir contre ses propres actions. Remarquons que même dans l'action de protection, l'homme peut abuser de son statut de protecteur pour nuire, ce qui conduisit le philosophe latin Juvenal à se poser la question suivante qui garde les gardiens ?

En d'autres termes, que ce soit dans notre société en général, ou dans les entreprises en particulier, l'individu peut être producteur de risque ou protecteur ou les deux à la fois. Or pour combattre le risque, il s'agit non seulement de définir les risques, mais aussi d'évaluer quels en sont les producteurs et les gestionnaires. Avec le développement de nouveaux risques, les missions des parties prenantes ont changé. Ils ne réalisent plus les mêmes fonctions et ils n'ont plus nécessairement les mêmes compétences.

#### ⇒ Les producteurs de risques :

De l'informaticien qui pirate le progiciel d'une entreprise au dirigeant qui attaque ses employés en passant par une personne qui pratique la corruption pour le compte de son entreprise, il existe a priori peu de points communs à l'ensemble de ces producteurs de risque. Les infractions ne sont pas les mêmes. Les causes de ces infractions sont de nature différente.

Si la nature de ces infractions et leur origine peuvent être très diverses, il est, néanmoins, possible d'établir différentes catégories de producteurs de risques qui peuvent avoir trois types de profils différents. Ils peuvent être délinquants avérés, spéculateurs ou encore être négligents. Aussi ils peuvent être externes à l'entreprise telle que la concurrence ou interne<sup>1</sup>.

**Tableau 02 : les producteurs au milieu du risque.**

Catégorie	Types
Producteurs internes	Dirigeants
	Actionnaires
	Salariés
Producteurs externes	Consommateurs
	Médias
	Administrations
	Citoyens
	Agences de notation
	Concurrence
	Fournisseurs
	Sous-traitants
	Clients distributeurs

**Source : Olivier Hassid, op.cit., p 30 .**

⇒ **Leur provenance :**

Connaître la provenance du risque permet de définir le management des risques qu'il faut entreprendre. Or la provenance du risque est double. Ce risque peut venir des membres de l'organisation. Dans ce cadre, tout salarié ou actionnaire d'une entreprise est potentiellement un risque pour celle-ci, ce sont des producteurs internes à l'organisation. Le risque peut également résulter d'agissements extérieurs à l'entreprise et dans ce cas il peut être le produit d'un individu isolé ou d'organisations concurrentes (fournisseur, clients, consommateur, les sous-traitants...)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Olivier Hassid, La gestion des risques, Dunod, paris, 2008, p30

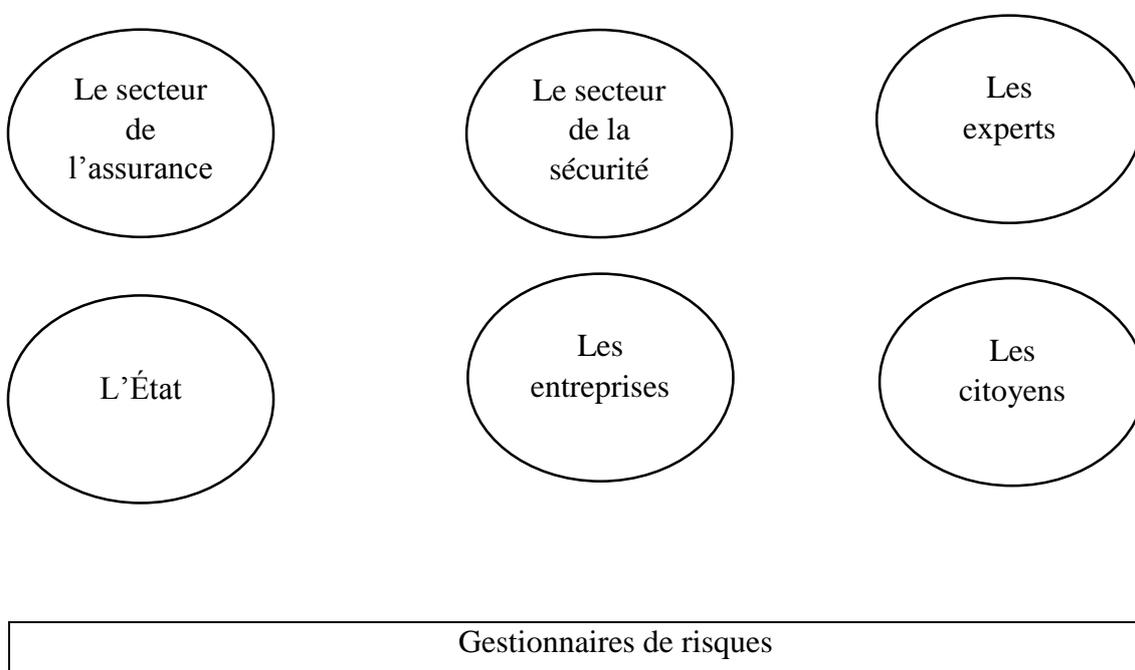
<sup>2</sup> Ibid, P32.

⇒ **Les gestionnaires du risque :**

Face à cette diversité de producteurs de risques, se constitue depuis une trentaine d'années un système de réseau d'acteurs de la prévention du risque. Pour que le risque ne se réalise ni se traduise en crise, il est nécessaire que ce réseau d'acteurs s'organise.

Mais avant même que la question de l'efficacité de l'organisation de ce réseau ne se pose, il est nécessaire de connaître les différentes catégories d'acteurs en mesure de participer à la lutte contre le risque. Les gestionnaires de risque servent à envisager les possibilités de gérer les réactions de chaque partie prenante au risque et d'identifier le potentiel de réactivité par rapport aux risques qui peuvent surgir<sup>1</sup>.

**Figure 02 : Les gestionnaires de risques**



Source : Nous même

⇒ **L'interdépendance entre les producteurs de risque et les acteurs de la prévention :**

Le risque peut provenir directement des membres de l'entreprise, être le fruit d'actions d'individus extérieurs à celle-ci, ou encore être le résultat d'un aléa naturel (tremblement de terre par exemple). Il est important de noter que la provenance du risque et la nature du producteur de risques impliquent des modalités particulières d'organisation en matière de gestion des risques.

<sup>1</sup> G. Johnson, H. Scholes et F. Frery , Stratégique, Pearson Éducation, 1984, p483.

À ce propos, une étude réalisée par deux sociologues, Frédéric Ocqueteau et MarieLyse Pottier, sur les centres commerciaux montrent que les gérants de ces structures sous-traitent la production de sécurité à des entreprises spécialisées lorsque la probabilité de vols provient surtout du personnel. En revanche, la direction d'un centre commercial préfère produire de la « sécurité maison » quand c'est le personnel qui est mis en danger par le comportement de personnes extérieures<sup>1</sup>.

## **2. Notion du risque opérationnel :**

### **2.1 Définitions :**

Un risque opérationnel est un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation de ses cycles d'exploitation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court ou long terme, ou dont le client ressentira les effets induits à plus ou moins longue échéance.<sup>2</sup>

Bâle II définit ainsi le risque opérationnel : Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation<sup>3</sup>.

### **2.2 Les sources du risque opérationnel <sup>4</sup>:**

Selon la définition communément admise par « Bâle II », le risque opérationnel peut être capté au niveau des quatre cibles suivantes : système d'information, processus, événements extérieurs.

- a) **Risques liés au système d'information :** défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité telles que pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; panne d'un réseau externe de télétransmission, bogue logiciel et obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation,...) etc....

---

<sup>1</sup> Olivier Hassid, op.cit., p 47 .

<sup>2</sup> JEAN-DAVID DARSA, Les risques opérationnels de l'entreprise : Un environnement toujours plus risqué ? ,Edition GERESO, 2013, P58

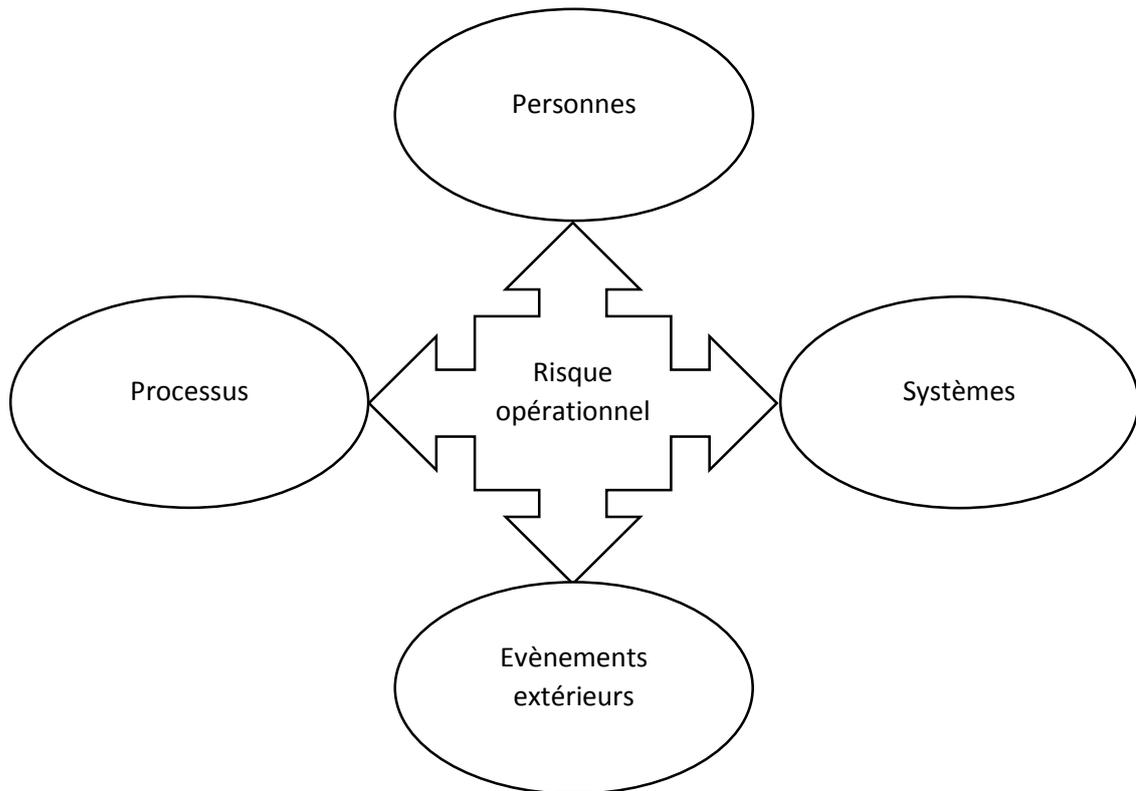
<sup>3</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres –Dispositif révisé – Version compilée », Banque des règlements internationaux, juin 2006, p 644.

<https://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf> .

<sup>4</sup> <http://www.memoireonline.com/10/09/2823/m-Influence-des-risques-operationnels-sur-la-realisation-des-objectifs-strategiqu3.html> consulté le 25/05/2016

- b) **Risques liés aux processus** : non-respect des procédures ; erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, de la saisie, des rapprochements et des confirmations tels qu'un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non de celui du bénéficiaire, un versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, un dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc....
- c) **Risques liés aux personnes** : ces risques sont naît du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne soient pas satisfaites. Il peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés.
- Ces risques peuvent être involontaires ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les erreurs « involontaires » sont souvent coûteuses et leur prévention comme leur détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques et aussi de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logistique utilisés.
- Quant aux « risques volontaires », ils vont de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opérations pour son propre compte et opérations pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.
- d) **Risques liés aux évènements extérieurs** : Ces risques peuvent être à l'origine de risques politiques, catastrophes naturelles, environnement réglementaire, etc...

Figure 03 : les composantes du risque opérationnel



Source : Le comité de Bale 2

### 3. Typologie des risques opérationnels <sup>1</sup>:

D'une façon générale, les risques opérationnels sont dérivés selon le comité de Bâle II de (07) sept catégories, ces types sont mentionnés ci-dessous :

**3.1 Fraude interne :** Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprise. Exemples : Informations inexactes sur les positions, vol commis par un employé ou délit d'initié d'un employé agissant pour son propre compte...

**3.2 Fraude externe :** Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers. Exemples : Hold-up, faux en écriture, dommages dus aux piratages informatiques...

---

<sup>1</sup> Banque des règlements internationaux, convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, rapport juin 2006

**3.3 Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :** Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité / actes de discrimination. Exemples : Demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles d'hygiène et de sécurité des employés, plaintes pour discrimination, responsabilité civile...

**3.4 Clients, produits et pratiques commerciales :** Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de confiance et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit. Exemples : Défaut de conseil, documentation fallacieuse, violation du secret administratif, mauvaise sélection des clients et des apporteurs, blanchiment d'argent...

**3.5 Dommages aux actifs corporels :** Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres. Exemples : Actes de terrorisme, vandalisme, séisme, incendie, inondation...

**3.6 Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes :** Pertes résultant de dysfonctionnements ou de l'activité ou des systèmes. Exemples : Pannes de matériels ou de logiciels informatiques, défaillance des systèmes informatiques ou de télécommunication, pannes d'électricité...

**3.7 Exécution, livraison et gestion des processus :** Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs. Exemples : Erreur d'enregistrement des données, défaillance dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, défaillance des fournisseurs...

## **Section 02 : La gestion des ressources humaines dans les entreprises.**

Le facteur travail a longtemps été considéré comme la systématique et le complément du facteur matériel dans la production. Aujourd'hui, on le reconnaît inséparable du facteur humain. De ce fait, de nombreuses entreprises ont pris conscience de l'importance de ce facteur clé pour leur réussite. Vu qu'elle englobe différentes activités telles que le recrutement, la gestion des carrières, la formation...etc., la gestion des ressources humaines est devenue capitale et a fini par prendre une place considérable dans l'organisation, où les hommes sont considérés comme des ressources à optimiser.

### **1. Notion de la gestion des ressources humaines :**

#### **1.1 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines (GRH)**

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines RH, dirigée par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;
- qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne » :

**Tableau 03 : l'évolution de la fonction ressources humaines.**

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	-Prise en charge de certains recrutements -Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase	-Définition de la politique de recrutement -Gestion de certains recrutements stratégiques -Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé

	administrative (salaire, contrat de travail)	de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels -Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	-Définition du plan de formation et suivi de la réalisation -Choix des prestataires	-Impulsion de la politique de formation -Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	-Peu d'actions dans ce domaine -Mise en place éventuelle d'entretiens annuels -Gestion des demandes de mutation	-Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières -Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunérations	-Gestion administrative et supervision de la paie -Affectation des enveloppes d'augmentation	-Définition de la politique salariale -Mise en place de systèmes de participation d'intéressement ou de variable -Supervision de la partie Compensation & Benefits

Source : APEC 2004<sup>1</sup>.

## 1.2 Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective...<sup>2</sup>

La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement,...etc.) impliquant les ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation.<sup>3</sup>

## 2. Les activités principales de la GRH :

Nous pouvons citer les activités principales de la GRH dans ce qui suit :

### a) La gestion prévisionnelle :

C'est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront

<sup>1</sup> <http://docplayer.fr/1953228-Les-metiers-des-ressources-humaines.html> consulter le 25/05/2016

<sup>2</sup> Cadin & All, GRH : Gestion des ressources humaines, Donud, 2012, P13.

<sup>3</sup> Sekiou & all, « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, 2001, p 10.

à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme<sup>1</sup>.

**b) Le recrutement :**

Selon Pierre Louart, On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer<sup>2</sup>.

❖ **Les objectifs du recrutement :** Les principaux objectifs visés par le recrutement sont les suivants :

- ✓ Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent ;
- ✓ Contribuer à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- ✓ Augmenter le nombre d'effectifs pour assurer une meilleure qualification.

**c) La formation :**

La formation est aujourd'hui une nécessité pour l'entreprise et pour le travailleur en raison de l'évolution rapide des techniques. La gestion de la formation exige la prise en considération des besoins de l'entreprise et désirs des employés. Ceux-ci attendent de la formation une revalorisation de leurs capacités professionnelles leur donnant les moyens de progresser au sein de l'entreprise ou dans d'autres emplois. L'entreprise tend de son côté à répondre à ses besoins immédiats.

**d) La gestion des carrières :**

La gestion des carrières peut aider les individus à progresser dans leur vie professionnelle afin de pouvoir considérer leur avenir comme étant un patrimoine.

La gestion des carrières a suscité un très grand débat auprès de nombreux auteurs car ils la définissent comme étant un processus qui met en accord les besoins des individus et de l'organisation.

On comprend par carrière le métier, la profession rattachée à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne.

Quant à la gestion des carrières c'est : « L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Sekiou & all, Op.cit., p. 70.

<sup>2</sup> Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1994, P 109.

<sup>3</sup> Sekiou & all, Op.cit., p 367.

Ce genre de gestion s'impose dans la gestion des ressources humaines car elle contribue à la satisfaction de ses besoins.

**e) Evaluation des performances :**

L'évaluation des performances est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à juger un salarié par rapport au travail réalisé pendant un temps limité dans une organisation.

C'est une évaluation qui aide à préparer une relève appropriée, et donc des talents disponibles au sein de l'entreprise.

Elle est aussi un pouvoir de contrôle sur la main d'œuvre, et aide la gestion prévisionnelle à établir une rémunération plus objective et équitable.

On peut aussi la considérer comme un contrôle que subit l'employé, elle peut l'aider à le faire sortir de l'ombre et le propulser vers la lumière et la réussite.

**f) La rémunération :**

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

La rémunération est définie « Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail »<sup>1</sup>.

Une politique de rémunération se doit d'être à la fois<sup>2</sup> :

- Equitable : Pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise ;
- Compétitive : par rapport au marché, cela pourra éviter deux excès :
  - ✓ Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence
  - ✓ Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.
- Stimulante : la rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ;
- Flexible : la rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

---

<sup>1</sup> J.Barraud et autres, « Fonction ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2000, P 48.

<sup>2</sup> Jean-Louis Viargues, « Manager les hommes », Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.76

❖ **Les objectifs de la rémunération :**

Ils peuvent être énumérés comme suit<sup>1</sup> :

- ✓ Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- ✓ Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- ✓ Respecter l'équité interne ;
- ✓ Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- ✓ Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

On peut dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

**3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :**

Les objectifs de la gestion des ressources humaines ont été résumés en trois catégories comme suit :

- A. Les objectifs économiques ;
- B. Les objectifs humains et sociaux ;
- C. Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement.

**a) Les objectifs économiques**

Du point de vue économique, l'objectif de la GRH est l'utilisation la plus optimale et rationnelle des ressources et des moyens de l'entreprise, afin d'accroître les résultats financiers. Cependant, ceci n'est réalisable que si la fonction permet :

- l'utilisation la plus rationnelle des habiletés et des aptitudes de chacun de ses membres ;
- la répartition la plus adéquate des effectifs en évitant au maximum les situations de déficit ou de pléthore d'effectifs ;
- l'affectation de chaque individu en fonction de son profil personnel et des exigences du poste à pourvoir ;
- la réduction des coûts sociaux qui sont considérés comme des coûts cachés, notamment : les grèves, le turnover, l'absentéisme et les accidents de travail ;
- l'adhésion complète et massive du personnel aux objectifs de l'organisation.

**b) Les objectifs humains et sociaux :**

Le destin de toute stratégie économique non accompagnée d'une stratégie sociale est souvent l'échec. Comme le démontre la plupart des études psychosociologiques sur la nécessité de prise

---

<sup>1</sup> [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) consulter le 21/04/16

en charge des besoins et des aspirations du personnel tels que les besoins physiologique, de sécurité, d'estime, d'appartenance, d'autonomie, d'accomplissement, d'implication, de responsabilité et de participation à la gestion.

**c) Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :**

La performance est l'un des objectifs majeur que l'entreprise souhaite atteindre. Donc chaque firme doit favoriser par le biais de la fonction ressources humaines le développement des éléments suivants :

- L'actualisation des reconnaissances et le savoir- faire de son personnel ;
- L'apprentissage de nouvelles technologies ;
- Le développement des aptitudes et les compétences de chaque employé ;

Dans ce sillage, le service formation est contraint de concevoir une politique de formation intégrant les objectifs ci- dessus ainsi qu'un programme de travail incluant :

- Des actions de formation internes ;
- Des actions formation externes ;
- Les recyclages ;
- Des séminaires.

**4. Les supports administratifs de la fonction ressources humaines :**

A l'instar des autres agents des fonctions de l'entreprise les tenants de la fonction ressources humaines utilisent de nombreux supports administratifs dans l'exercice de leurs activités quotidiennes. Parmi ces supports, on peut citer<sup>1</sup> :

**a) Supports pour la connaissance des donnés :**

- Organisation actuels et prévisionnels ;
- Tableau d'effectifs ;
- Fiches d'entrée et de départ ;
- Fiches de mutation et de promotion ;
- Fiches de demande et d'autorisation d'absence

**b) Supports pour le recrutement :**

- Plans de recrutement à moyen terme
- Dossiers de recrutement
- Divers lettres de communications avec les candidats (questionnaires)
- Lettres d'embauche et les contrats de travail

---

<sup>1</sup> GERBIER (jean), op. Cit. p.662

**c) Supports pour la gestion des carrières :**

- Fiches individuelles de suivi des carrières
- Fiches de notation
- Demandes et propositions de mutation et de développement.

**d) Supports pour l'administration du personnel :**

- Dossiers administratifs individuels
- Bulletins de paie
- Demandes d'avance sur salaires
- Déclaration fiscales et sociales
- Registres légaux

**e) Supports pour la formation :**

- Plans et programmes de formation
- Fiches d'inscription, de convocation et d'attestation
- Convention de formation
- Déclaration réglementaires.

**5. Les critères de structuration de fonction ressources humaines :**

De nombreux facteurs interviennent plus ou moins dans la structuration de la fonction ressources humaines, en l'occurrence<sup>1</sup> :

**5.1 La taille de l'entreprise :**

A fur et à mesure que la taille de l'entreprise croît, la fonction ressources humaines doit se structurer pour remplir ses mission dans les meilleures conditions possible. Dans les entreprises de taille moyenne, la fonction ressources humaines ne peut être qu'un simple service chargé d'exécuter des tâches administratives routinières. Dans les grandes firmes, la fonction prend une forme plus évoluée et plus structurée. En autres termes, elle est mieux organisée pour planifier, exécuter et contrôler ses politiques de personnel. Enfin, la fonction décentralise souvent ses activités.

**5.2 La complexité des activités de la fonction :**

Comme elle assiste à une diversification et à un approfondissement de ses activités, la fonction suit souvent cette évolution en créant des services chaque domaine d'activité. A titre d'exemple, nous avons :

- Un service pour le recrutement ;

---

<sup>1</sup> P JARDILIER ; le développement humain dans l'entreprise, Ed PUF, Paris, 1986, Pp 525-527

- Un service pour la formation
- Un service pour les études sociales...etc.

### **5.3 La personnalité des dirigeants ou du propriétaire :**

L'âge, la formation, l'expérience et la culture du dirigeant ou du propriétaire sont autant des paramètres qui déterminent l'organisation de l'entreprise d'une manière générale et l'organisation ou la structure de la fonction ressources humaines d'une façon particulière. Cependant, ceci est valable surtout dans les entreprises de taille moyenne.

### **5.4 Le critère géographique<sup>1</sup> :**

Si la firme possède plusieurs établissements qui sont implantés dans des zones géographiques fort différentes, la mise en place d'une fonction ressources humaines au niveau de chaque établissement devient une nécessité pour prendre en charge les spécificités de chaque région (culturelle, linguistique, juridique, religieuse) et résoudre les problèmes locaux du personnel.

### **5.5 La structure de l'entreprise**

Tout comme elle peut être hiérarchique ou fonctionnelle, la structure de la firme peut être également divisionnaire ou matricielle. La forme organisationnelle de la fonction ressources humaines suit généralement la structure de cette dernière. A titre d'illustration, dans une organisation hiérarchique, nous avons les niveaux d'encadrement suivant :

1. La direction ;
2. Les chefs de services ;
3. Les chefs de bureaux ;
4. Les agents de bureaux.

---

<sup>1</sup> GERBIER (J), op. Cit, p. 661

### Section 03 : Les risques opérationnels de la GRH

#### 1. Risque de la gestion des ressources humaines.

D'après la caisse de dépôt et placement du Québec, le risque inhérent à la gestion des ressources humaines tient compte d'éléments tels que le recrutement et la rétention (recruter et retenir du personnel compétent, honnête et motivé), la formation (maintenir et développer les compétences des employés) ainsi que l'évaluation du rendement et la rémunération (assurer une rémunération juste, équitable et concurrentielle basée sur la performance).<sup>1</sup>

#### 2. Les risques opérationnels liés à la GRH :

Selon le comité de Bale II, une des sept catégories des risques opérationnels est en rapport avec la fonction GRH.

Dans les RH, il existe plusieurs activités, dans chaque activité il existe plusieurs tâches, ce qui implique que pour chaque tâche il existe des risques, le tableau ci-dessous représente les différents risques opérationnels liés à cette fonction.

**Tableau 04 : les risques opérationnels liés à la GRH.**

Activités	Tâches	Risque opérationnel	Source	Impact opérationnel	Impact sur les affaires
Recrutement	Phase d'expression de besoin de recrutement	-Demande inopportune -Personnel pléthorique -Manque de personnel	-Personne	- Identification du besoin incertaine. -Personnel pléthorique	- Consommation inutile de charge. -Dépassement budgétaire.
	Sélection du candidat	-Mauvais choix de la personne recrutée	-Personne - Procédures	-Mauvaise gestion des tâches confiées. -Personnel incompetent.	-Objectifs non atteints.
Insertion	Phase d'insertion	-Détérioration du climat social	-Personne -Procédure	-Climat social instable	-Manque de communication

<sup>1</sup> <http://cdpq.com/fr/investissements/gestion-risques/modele/operationnels> consulté le 12/05/16 à 11:40

		-Collaboration imparfaite			et de collaboration. -Rendement faible.
Développement	Etablissement de demande de formation	-Formation inadéquate -Dépassement budgétaire	-Personne - Organisation	- Connaissance technique et organisation non adaptée aux besoins de l'entreprise.	-Dépassement budgétaire
	Phase de financement	-Fuite de cerveau -Connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise	-Personnes - Procédures	- Connaissance non utilisée pour l'entreprise	- Investissement à perte et non rentabilité
Suivi	Phase d'évaluation	-Non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	-Personne - Procédures	-Progression lente et rigoureuse du personnel	-Perte de valeur
Séparation	Phase Démission	-Litiges avec le personnel -Personnel quittant avec une créance	- Procédures -Personnes	-Mauvaise image de l'entreprise	-Paiements de grosses indemnités. -Pertes de créances du personnel.
	Phase de licenciement	-Licenciement abusif -Contrat mal ficelé	- Procédures -Personne	-Climat social instable	-Perte de valeur (paiement de droit élevé).

			- Organisati on		-Paiement indemnités élevées
	Phase de Retraite	-Personnel ayant atteint l'âge de la retraite toujours en service	- Procédures - Organisati on	-Activité au ralenti	-Perte de valeur
Création, tenue et maintien fichier individuel	Phase de création de fichier individuel	-Omission de personnel dans la fiche de paie. -Fichier erroné	-Personnes -Systèmes	-Défaillances système. -Mauvaise gestion du fichier.	- Investissement en perte. -Paiement en trop.
	Phase de tenue de fichier	-Erreur de saisie. -Données erronées non maîtrisées.	-Personnes -Systèmes Procédures	-Mésentente avec le personnel	
	Phase de maintien	-Fichier bloqué -S'assurer que la maintenance et faite régulièrement	-Personnes -Système	-Données non fiables, pertes de données	-Erreur de paiement. -Perte de données.
Calcul, vérificatio n et éléments de paie	Phase de calcul	-Erreur dans le calcul des bulletins	-Personnes -Systèmes	-Non- conformité avec la législation	-Paiement de pénalités
	Phase de vérification	-Taux de bases erronés -Omission d'éléments	-Personnes -Systèmes - Procédures	-Non- conformité avec la loi.	-Paiement d'amendes. -Paiement en trop.

		-Falsification de données, fraudes sur les bulletins		-Systèmes d'information non fiables. -Données non fiables	-Perte d'actifs.
--	--	--	--	--	------------------

Source : Serigne NDIAYE, Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux : cas de la Fondation Agir pour la Santé (FAES), Mémoire de fin d'études, Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance (ISCBF), 2008, Pp 55-68.

### **3. Les systèmes d'information des ressources humaines et le risque opérationnel <sup>1</sup> :**

Les systèmes d'information occupent une place prépondérante dans la direction des ressources humaines (DRH) aujourd'hui, et se trouvent de ce fait au cœur des préoccupations quand on met en œuvre une démarche de maîtrise des risques opérationnels. Tout projet informatique devrait donc inclure un volet risques opérationnels.

Par ailleurs on note le développement des Systèmes d' Information dédiés à la gestion des risques opérationnels. Les outils de suivi du risque opérationnel proposés intègrent soit la démarche qualitative : cartographie des risques, soit la démarche quantitative : bases de données des incidents et exploitation statistique des historiques, soit préférentiellement les deux. Ils incluent généralement les fonctions suivantes :

- Modélisation de l'organisation
- Modélisation des processus métier
- Collecte et stockage des incidents
- Exploitation statistique des données historiques
- Mesure du risque
- Calcul du capital réglementaire
- Reporting

---

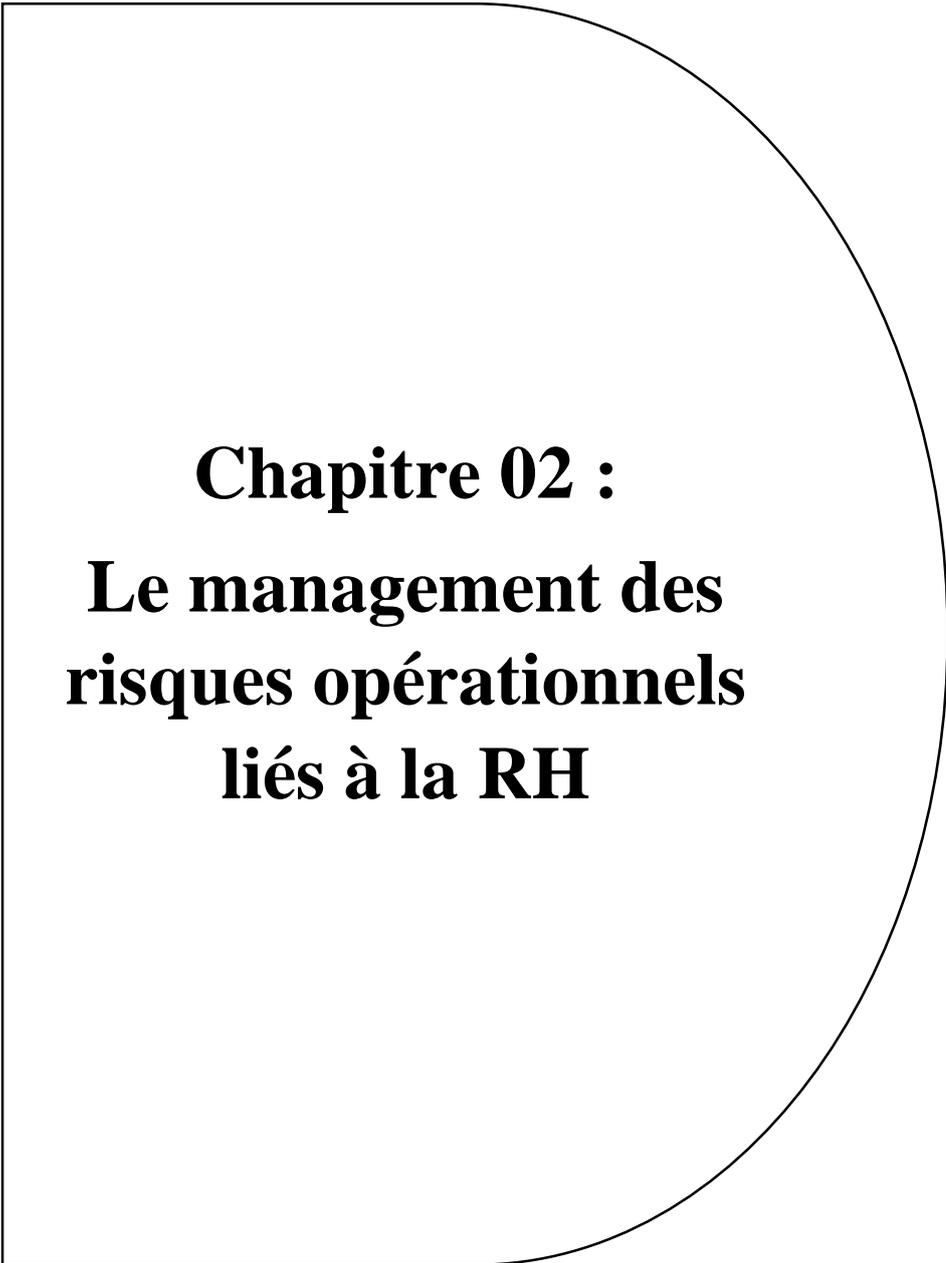
<sup>1</sup> [http://www.fimarkets.com/pages/risque\\_operationnel.php](http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php) consulté le 16/03/16

**Conclusion :**

A travers ce premier chapitre, nous avons présenté les aspects théoriques en rapport avec le risque opérationnel, la fonction de la GRH ainsi que les risques opérationnels liés à la GRH.

Nous rappelons que notre objectif était de comprendre le fonctionnement de la gestion des ressources humaines qui est devenue une fonction capital. A cet effet la maîtrise des risques inhérents à cette fonction est devenue incontournable.

Nous pouvons conclure que le risque opérationnel lié à la GRH engendre une perte qui aura un impact négatif sur l'entreprise et le fonctionnement de la GRH en particulier.



**Chapitre 02 :**  
**Le management des**  
**risques opérationnels**  
**liés à la RH**

### **Introduction :**

Le management des risques est devenu de nos jours, une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, dans un contexte mondial caractérisé par la diversification des facteurs de risques, les entreprises qui identifient et traitent les risques auxquels elles sont confrontées, ont plus de chance d'atteindre leurs objectifs et d'assurer la continuité de leur exploitation.

Cette importance primordiale du management des risques opérationnels, qui est le cœur de notre travail de recherche, va être présentée dans ce deuxième chapitre à travers trois sections comme suit :

Section 01 : Le cadre théorique du management des risques opérationnels.

Section 02 : Le processus de management des risques opérationnels liés à la GRH

Section 03 : Le dispositif de management des risques opérationnels liés à la GRH.

## Section 01 : Le cadre théorique du management des risques opérationnels.

Le management des risques est devenu une nécessité incontournable pour garantir le développement durable de toute activité. Pour atteindre les meilleurs résultats, l'excellence, les organisations doivent mettre en œuvre des systèmes de management des risques pertinents et efficaces.

### 1. Définition et rôle du management des risques

#### 1.1 Définitions du management des risques, le risk manager et l'entreprise risk management :

Dans le but d'une compréhension meilleure de la notion du management des risques, nous allons de même présenter la définition des risk manager et celle de l'entreprise risk management.

##### 1.1.1 Le management du risque :

- Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le management des risques de l'entreprise comme un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration, la direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entité pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur.<sup>1</sup>
- Le management des risques est un processus comprenant des étapes bien définies et suivies, qui favorisent une meilleure prise de décision tout en fournissant une meilleure information sur les risques et leurs impacts. La gestion des risques concerne aussi bien l'identification d'opportunités que l'évitement de pertes.<sup>2</sup>

##### 1.1.2 Le risk manager : Le risk manager est une personne engagée pour identifier les risques purs significatifs que rencontre une société et pour prescrire des techniques efficaces pour les manager<sup>3</sup>.

Son travail d'investigation s'applique à tous les domaines : la sécurité des installations, les problèmes environnementaux, les contrats avec les fournisseurs en particulier ceux des sous-traitants et des assureurs, les comptes d'une entreprise rachetée, la protection des ordinateurs contre les virus, la sécurité des personnes, la gestion de crise. Le Risk manager doit avoir une disposition d'esprit provocatrice, ou du moins faire preuve d'une indestructible volonté de

---

<sup>1</sup>Bruno Bachy et Christine Harache, Toute la fonction de management, Dunod, Paris, 2010, P 81

<sup>2</sup> Henri Georges Minyem, DE L'INGÉNIERIE D'AFFAIRES AU Management DE PROJET, Groupe Eyrolles, 2007, P202.

<sup>3</sup> Glossaire du Credit Research Foundation

convaincre : ses missions sont souvent contradictoires avec celles de ses interlocuteurs essentiellement orientées vers la création de rentabilité et de productivité. Il lui faut convaincre, savoir être à contre-courant et évidemment savoir appuyer là où ça fait mal.<sup>1</sup>

### **1.1.3 Entreprise risque management <sup>2</sup>:**

L'Entreprise Risque Management (ERM) est le cadre de la gestion des risques de l'entreprise, qui s'attache à identifier les causes et effets d'événements porteurs de risques, à en étudier l'impact sur les objectifs, le patrimoine et la performance de l'entreprise et à proposer des mesures adaptées afin de gérer au mieux ces risques. Cette réponse, tout à la fois défensive et opportuniste, contribue à prémunir l'entreprise d'effets indésirables dans la conduite de ses opérations, éventuellement à en tirer profit, et à protéger et renforcer sa valeur actionnariale. Ainsi, les régulateurs, les auditeurs et les agences de notation cherchent-ils à apprécier et évaluer ce processus interne.

### **1.2 Rôle du management des risques <sup>3</sup> :**

Le principal rôle du management des risques est la contribution à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et à la minimisation des pertes.

Nous pouvons résumer les différents rôles attribués au management des risques comme suit :

- Le management de risque prend généralement le perspective pour identifier les risques qui affrontent l'entreprise et qui échouent la mise en œuvre de sa stratégie et ses objectives.
- Économiser les ressources : le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres<sup>4</sup>.
- Il est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- Il donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- Il est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper ;
- Il donne les orientations de prévention et de protection à mettre en œuvre par les opérationnels ;

---

<sup>1</sup> Véret Catherine et Mekouar Richar ,Fonction Risk Manager ,Donud,2005,P49

<sup>2</sup>Pierandrei Laurent, Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance, Donud , 2015,P32

<sup>3</sup> Enterprise Risk Management : Tools and Techniques for Effective Implementation, la revue Statements on Management Accounting, 2007, p3

<sup>4</sup> Insurance bureau of CANADA, Introduction à la gestion du risque, MAI 2010, p2 ;

-Il facilite la gestion du changement et Mobilise les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibilise aux risques inhérents à leur activité<sup>1</sup>.

- Il améliorer l'utilisation du capital : C'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoin en capitaux en et en améliorer l'allocation<sup>2</sup>.

## **2. Les principes de mangement des risques<sup>3</sup> :**

### **2.1 Le management des risques crée de la valeur et la préserve :**

C'est-à-dire le management des risques contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances de l'organisation, à travers la révision de son système de management et de ses processus.

### **2.2 Le management des risques est intégré aux processus d'organisation :**

Le management des risques doit être intégré dans le système de management existant tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

### **2.3 Le management des risques est intégré aux processus de prise de décision :**

Le management des risques est un aide à la décision pour faire des choix argumentés, pour définir des priorités et pour sélectionner les actions les plus appropriées.

### **2.4 Le management des risques traite explicitement de l'incertitude :**

En identifiant les risques potentiels, l'organisation peut mettre en place des outils de réduction et de financement des risques dans le but de maximaliser les chances de succès et minimiser les possibilités de pertes.

### **2.5 Le management des risques est systématique, structuré et utilisé en temps utile :**

Les processus du management des risques devraient être cohérents à travers l'organisation afin d'assurer l'efficacité, la pertinence, la cohérence et la fiabilité des résultats.

### **2.6 Le management des risques s'appuie sur la meilleure information disponible :**

Pour un management des risques efficace, il est important de considérer et de comprendre toutes les informations disponibles et pertinentes pour une activité, tout en reconnaissant les limites des données et des modèles utilisés.

### **2.7 Le management des risques est adapté :**

Le management des risques d'une organisation doit être adapté en fonction des ressources disponibles, ainsi qu'en fonction de son environnement interne et externe.

---

<sup>1</sup> Olivier Poupart, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence, Autorité des Marchés Financiers, 22 juillet 2010, p6.

<sup>2</sup> IFACI, PriceWaterHouseCoopers, Landwell & associates, op-cit, p 22.

<sup>3</sup> ISO 31000 Management du risque – Principes et lignes directrices, IANOR, 2013.

**2.8 Le management des risques intègre les facteurs humains et culturels :** Le management des risques doit reconnaître la contribution des personnes et des facteurs culturels à la réalisation des objectifs de l'organisation.

**2.9 Le management des risques est transparent et participatif.**

En impliquant les parties prenantes, internes et externes, lors des processus de management des risques, l'organisation reconnaît l'importance de la communication et de la consultation lors des étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques.

**2.10 Le management des risques est dynamique, itératif et réactif au changement.**

Le management des risques doit être flexible. L'environnement concurrentiel oblige l'organisation à s'adapter au contexte interne et externe, spécialement lorsque de nouveaux risques apparaissent, lorsque certains risques sont modifiés, tandis que d'autres disparaissent.

**2.11 Le management des risques facilite l'amélioration continue de l'organisation.**

Les organisations possédant une maturité en matière de management des risques sont celles qui investissent à long terme et qui démontrent la réalisation régulière de ses objectifs.

**3. Avantages du management des risques <sup>1</sup>:**

Le management du risque permet de recenser les risques de façon claire et structurée. Si vous connaissez clairement tous les risques auxquels vous êtes exposés vous pouvez les classer par ordre de priorité et prendre les mesures appropriées pour réduire vos pertes et réduire votre coût total du risque.

Le management du risque comporte aussi bien d'autres avantages :

- ✓ Économiser votre temps, votre actif, vos revenus.
- ✓ Protéger votre réputation et l'image de votre entreprise.
- ✓ Enlever, réduire ou prévenir votre responsabilité légale, accroître la stabilité de vos opérations.
- ✓ Protéger des personnes contre d'éventuelles blessures.
- ✓ Protéger l'environnement.
- ✓ Améliorer la capacité de votre entreprise de faire face à diverses situations et à en définir les divers scénarios.
- ✓ Vous aidez à définir clairement vos besoins en matière d'assurance.
- ✓ Mieux positionner votre entreprise face aux assureurs.

---

<sup>1</sup><http://www.groupeafer.com/> Le Groupe AFER, cabinet en assurance des dommages consulté le 12/04/16

Même si une bonne gestion efficace du risque n'élimine pas toujours le risque elle permet tout au moins d'en prévoir les conséquences et dans presque tous les cas d'en réduire les effets potentiels.

#### **4. Objectifs du management des risques :**

Le management des risques est un levier de management de l'organisation qui contribue à :

##### **4.1 Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société :**

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

##### **4.2 Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs :**

Le management des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs ;

##### **4.3 Le management des risques est intégré aux processus décisionnels et opérationnels de la société :**

Il est un des outils de pilotage et d'aide à la décision. Le management des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières ;

##### **4.4 Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société :**

De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société <sup>1</sup>;

##### **4.5 Mobiliser les collaborateurs de la société :**

Autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité<sup>2</sup>.

#### **5. Efficacité du management des risques :**

Pour cette partie, nous aborderons, d'abord, les approches de certains auteurs sur l'efficacité du management des risques. Ensuite, nous présenterons les éventuels acteurs du risk management.

---

<sup>1</sup> Kevin W Knight AM, TRANSITIONING TO THE NEW RISK MANAGEMENT STANDARD, guide ISO 31000:2009; 08/2012.p17.

<sup>2</sup> Autorité des Marchés Financier, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Juin 2010, p9.

**5.1 Approches des auteurs sur l'efficacité du management des risques :**

Certains auteurs ont eu à aborder la question sur l'efficacité du management des risques. Parmi eux, nous avons retenu l'IFACI et SARDI Antoine.

D'après l'IFACI<sup>1</sup>, l'efficacité d'un dispositif de management des risques s'apprécie, d'abord, à travers l'existence des huit (8) composantes et leur fonctionnement efficace dans l'entreprise. Ces composantes constituent donc un critère d'efficacité du dispositif de management des risques.

Un dispositif efficace exclut toute faiblesse majeure dans l'une des composantes, et peut justifier que le niveau des risques est contenu dans les limites de l'appétence pour le risque de l'organisation.

SARDI<sup>2</sup>, quant à lui, a défini une approche basée sur les fonctions clés du management des risques. Selon lui, l'efficacité de ces fonctions est un gage de l'efficacité du système de contrôle interne et du dispositif de maîtrise des risques. Ces fonctions centralisées au niveau d'un établissement ou d'un groupe sont : le conseil d'administration et la direction générale, le comité d'audit et l'audit, la fonction risk management ou direction centrale des risques, la gestion actif-passif, le contrôle de gestion. La mission de chacune d'entre elles est stratégique et complémentaire par rapport aux autres.

L'IFACI préconise de vérifier l'existence et le fonctionnement efficace des huit composantes du management des risques. Cet aspect apparaît dans l'approche de SARDI à travers la fonction risk management ou direction centrale des risques.

Mais en plus, il recommande de vérifier l'efficacité du conseil d'administration, de la direction générale, du comité d'audit, de l'audit, de la gestion actif-passif et du contrôle de gestion qui sont des fonctions liées à celle de management des risques.

**5.2 Les acteurs du management des risques :**

Selon l'IFACI dans « Les cahiers de la recherche »<sup>3</sup>, la gestion des risques doit être pratiquée dans toute l'entreprise. On rencontre différents types de risques, à des degrés et niveaux variables, et à différents échelons de l'entreprise. Aussi plusieurs acteurs, principalement internes, interviennent dans ce processus : le conseil d'administration et ses émanations, la direction générale, l'audit interne, le responsable du management des risques

---

<sup>1</sup> IFACI, Price Waterhouse Coopers, LANDWELL & Associés, Le management des risques de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2005, Pp 35-36.

<sup>2</sup> SARDI Antoine, « Audit et Contrôle interne bancaire », Editions AFGES, 1ère édition, Paris, 2002, P 188.

<sup>3</sup> IFACI, Les cahiers de la recherche : Maîtrise des risques de l'organisation, 2003, P 19.

(ou risk-manager), la direction financière, les auditeurs externes, les responsables financiers et managers.

Le conseil d'administration et ses émanations (comité des risques, comité d'audit) :<sup>1</sup> exercent une surveillance (examen du portefeuille de risques au regard de l'appétence de l'organisation pour ceux-ci, contrôle de la qualité du processus de management des risques pour les risques connus). Pour l'IFACI<sup>2</sup>, il est du ressort de la Direction Générale de mettre en place des systèmes et des processus à même de prévenir et de détecter les fraudes au sein de l'entreprise. La Direction Générale est l'ultime responsable de l'efficacité du management des risques. L'audit interne peut intervenir dans cette tâche : en évaluant les risques et les stratégies de contrôle de l'entreprise, en s'impliquant dans l'amélioration des stratégies de contrôle et la réduction du niveau des risques et en s'assurant que l'organisation « contrôle » ses risques. SCHICK & LEMANT<sup>3</sup> soutiennent qu'il faut exiger de l'audit interne qu'il identifie les vraies causes des risques et les dysfonctionnements, et qu'il en convainque les audités. Seul ce consensus peut donner l'assurance qu'on est sur la bonne voie et que les responsables vont avancer.

Selon BERTIN<sup>4</sup>, il faut noter que « l'auditeur est un risquologue », à ne pas confondre avec le risk manager qui est la personne qui a la responsabilité de gérer les risques.

Le risk manager sensibilise les acteurs de l'activité à l'appréciation et à la maîtrise des risques et planifie les tâches. Il gère les risques liés aux objectifs et exigences de l'activité, s'occupe de la prévention des risques, supervise la maîtrise des risques, consolide les actions de maîtrise des risques, gère et contrôle l'application de ces actions.

## **6. Le cadre référentiel de management des risques :**

C'est un choix de l'entreprise, quel est le référentiel le plus adapté à son activité et à sa stratégie. Le référentiel, dans tout domaine d'activité, est un élément important pour l'orientation stratégique de l'entité qui l'adopte. En effet, son but principal est d'uniformiser les pratiques, surtout en ce qui concerne la terminologie, les processus et organisation de la gestion du risque. Plusieurs cadres de références ou référentiels existent dans le domaine de la gestion globale des risques ; mais, nous retiendrons seulement les trois les plus connus dans l'environnement francophone à savoir : le COSO, le FERMA, et l'ISO 31000<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> SCHICK, Pierre (2010), *Audit interne et référentiels des risques*, Edition Dunod, Paris, 2010, P 16.

<sup>2</sup> IFACI, op.cit., P31.

<sup>3</sup> SHICK, Pierre ; LEMANT, Olivier, *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un son audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2001, P 204.

<sup>4</sup> BERTIN Elisabeth, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Editions EYROLLES, 2007, P 12.

<sup>5</sup> TENEAU Gilles et AHANDA Jean-Guy , *guide commenté des normes et référentiels*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 2009, P19.

### 6.1 COSO (1&2) :

Le COSO 1 est un standard de contrôle interne défini en 1992 par la « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ». Il retient cinq éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités qui réunissent les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Ces éléments présentés sous la forme d'une pyramide, comportent de la base au sommet : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, le pilotage et, l'information et la communication.

**Figure 04 : Pyramide du COSO 1.**



**Source :** Contrôle interne : Des chiffres porteurs de sens !, AFNOR, 2010, P 44.

Le COSO 2, quant à lui, propose un cadre de référence pour la gestion globale des risques de l'entreprise « Enterprise Risk Management Framework ou ERM ». L'approfondissement des travaux de COSO 1 a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques<sup>1</sup>. Publié en 2004, le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

<sup>1</sup> RENARD Jacques , Op.cit.,P 138.

Il est présenté en forme de cube mettant en exergue les objectifs organisationnels, les composantes du management des risques et les unités ou « business unit ».

**Figure 05 : Cube du COSO 2.**



**Source :** Contrôle interne : Des chiffres porteurs de sens !, AFNOR, 2010, P 44.

**6.2 AS/NZS 4360 :**

Le plus ancien des référentiels de management des risques, l’Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360 est un référentiel australien dont la première version date de 1995. Il a été révisé en 1999 puis en 2004. Approuvé par ISO, il comporte deux parties : la première relative à la synthèse du standard de risk management et la seconde détaille le standard dans « Risk Management guidelines-Companion ». Ce référentiel met l’accent sur l’importance de l’intégration de la culture du risque dans l’organisation. Il présente le risque comme étant la résultante de l’effet et d’une probable déviation de ce qui était prévu. Il stipule que le management des risques peut être la gestion des menaces mais également des opportunités.

**6.3 FERMA :**

Référentiel européen du nom de la « Federation of European Risk Management Associations », FERMA a été adopté en 2002. Il se veut un recueil des meilleures pratiques européennes. C'est un cadre de référence qui met l'accent sur la gestion des risques avec un système de contrôle des risques intégré à la mise en œuvre de la stratégie. Il met l'accent sur un processus continu et itératif accessibles à tous les acteurs et prenant en compte les facteurs internes et externes du risque. FERMA est totalement basé sur le référentiel ISO 31000<sup>1</sup>.

**6.4 ISO 31000 :**

Le management des risques concerne les entreprises et leurs organisations ; la norme doit prendre en considération les autres normes ISO. Elle est apparue en tant que proposition de norme en juin 2005, à l'initiative du Japon. Comme beaucoup de nouvelles normes, son objectif principal est de servir de guide auprès des entreprises. Il n'y a pas de critères de taille, de poids économique ou de domaine d'activité pour que l'entreprise puisse utiliser la norme et bénéficier de tous ses bienfaits<sup>2</sup>.

La norme ISO 31000 version 2009 est générique et ne vise pas à promouvoir l'uniformisation en matière de management du risque. De ce fait, elle propose que certaines organisations puissent revoir leurs pratiques de management à la lumière de cette norme. Elle rappelle aussi que l'intérêt et l'objectif du management des risques réside dans la globalité de son application à tous les domaines de l'organisation. Cette norme est structurée en trois parties : les principes, le cadre organisationnel et le processus de management des risques.

**6.5 Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) :**

L'AMF a décidé de rédiger en 2006, un cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. Ce texte stipule que : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité ». Il poursuit les objectifs visant à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire. Il s'intéresse aussi au bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, à la fiabilité des informations financières.

Les principaux référentiels de gestion globale des risques ainsi présentés, l'on peut dire qu'ils présentent des points communs. En effet, selon AMRAE (2009), ils :

---

<sup>1</sup> <http://www.ferma.eu> (publié en 2002 consulté le 10/04/16 à 15 :46)

<sup>2</sup> TENEAU Gilles et AHANDA Jean-Guy, Op.cit., P 82.

- ✓ définissent leur propre terminologie et proposent un standard et un guide d'application ;
- ✓ sont applicables à des structures d'organisation et d'activités diverses ;
- ✓ recherchent les menaces mais aussi les opportunités ;
- ✓ désignent un processus générique de management des risques tout en préconisant la flexibilité dans le déploiement ;
- ✓ retiennent que la gestion des risques est une bonne pratique de management qui doit se fonder dans les processus métier, les business unit ou les activités de l'entreprise.

**Section 02 : Le processus de management des risques opérationnels de RH**

Les risques dont l'entreprise fait face chaque jour sont multiples et de natures différentes.

Pour cela le processus de management des risques a pour objet de réduire la gravité de ces risques.

La norme ISO 9000 :2000 a défini un processus comme étant un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sorties<sup>1</sup>.

**1. Mise en œuvre du management du risque :****1.1 Mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque :**

Pour la mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque, il convient que l'organisme :

- ✓ définisse un calendrier et une stratégie appropriés pour la mise en œuvre du cadre organisationnel
- ✓ applique la politique et le processus du management du risque aux processus organisationnels,
- ✓ se conforme aux obligations légales et réglementaires,
- ✓ s'assure que les prises de décisions, y compris l'élaboration et la détermination des objectifs, sont cohérentes avec les conclusions des processus de management du risque,
- ✓ organise des séances d'information et de formation, et
- ✓ communique et se consulte avec les parties prenantes afin de s'assurer que son cadre organisationnel reste approprié.

**2. Mise en œuvre du processus de management du risque :**

Le processus de management du risque :

- ✓ fait partie intégrante du management,
- ✓ doit être intégré à la culture et aux pratiques, et
- ✓ doit être adapté aux processus métiers de l'organisme.

**2.1 Surveillance et revue du cadre organisationnel :**

Selon MOTET<sup>2</sup>, cette rubrique a pour «but par exemple de réévaluer les activités de management des risques ». C'est pourquoi, afin de s'assurer que le management du risque est

---

<sup>1</sup> P.Merlier& all, prévention et gestion des risques opérationnels, revue banque, septembre 2004, P25.

<sup>2</sup> MOTET Gilles (consulté le 15 septembre 2013),

<http://www.foncsi.org/fr/publications/collections/cahiers-securite-industrielle/10-questions-norme-ISO31000/CSI-ISO31000-10-questions.pdf>

efficace et contribue à l'atteinte des performances organisationnelles, cette surveillance permet de :

- ✓ mesurer les performances de management du risque par rapport à des indicateurs dont la pertinence est revue périodiquement,
- ✓ mesurer périodiquement les progrès et les écarts par rapport au plan de gestion du risque,
- ✓ examiner périodiquement si le cadre organisationnel, la politique et le plan de management du risque sont toujours appropriés au vu du contexte interne et externe de l'organisme,
- ✓ établir des rapports sur les risques, sur les avancées et sur la façon dont la politique et le plan de management du risque sont suivies et,
- ✓ vérifier l'efficacité du cadre organisationnel.

### **2.2 Amélioration continue du cadre organisationnel :**

Sur la base des résultats de cette surveillance et de ces revues, des décisions seront prises pour l'amélioration du cadre organisationnel.

### **3. Les différents éléments du processus de management des risques<sup>1</sup> :**

Le processus de management des risques passe par les étapes suivantes : l'identification, l'évaluation, le traitement des risques pour terminer par le suivi.

#### **3.1 Eléments d'identification des risques :**

Le management identifie les événements potentiels (externes et internes) qui, à leurs réalisations pourront affecter l'organisation dans sa globalité. L'identification rationnelle et objective des risques est basée sur la réponse à l'interrogation :

- Quels sont les outils permettant une identification objective des risques ?

Parmi les outils d'identification des risques on prend en considération les plus importantes :

**3.1.1 Questionnaire de prise de connaissance (QPC) :** Il s'agit d'un récapitulatif de questions importantes à se poser et dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à contrôler. Ces réponses sont constituées des interviews, observations et documents relatifs à l'organisation de l'entreprise contrôlée.

Le QPC est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches mais surtout il aide à :

- bien définir le champ d'application de sa mission ;

---

<sup>1</sup> NGUENA Jokung Octave, Management des risques, Editions Ellipses, 2008, Pp 47-52.

- prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- préparer l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne.

**3.1.2 Questionnaire de contrôle interne (QCI) <sup>1</sup>:** Il s'agit d'un document que l'on élabore à partir du découpage des tâches élémentaires. Le QCI a pour objectif d'orienter les travaux vers les objectifs de la mission, et notamment vers les opérations les moins bien maîtrisées. Il regroupe l'ensemble des interrogations concernant le contrôle au travers de ces cinq questions fondamentales que sont : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? et Comment ?

- Qui ? Concerne les questions relatives à l'opérateur pour l'identifier avec précision. Pour répondre à ces questions, des organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches sont utilisés.
- Quoi ? Permet de regrouper toutes les questions pour savoir de quoi il s'agit, quel est l'objet de l'opération (quelle est la nature du produit fabriqué ?, quels sont les personnels concernés).
- Où ? Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule (lieux de stockages, lieux de traitement...).
- Quand ? Permet de regrouper les questions relatives au temps (début, fin, durée, planning...).
- Comment ? Concerne les questions relatives à la description du mode opératoire (comment se fabrique le produit ?, comment achète-t-on ?...). L'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

**3.1.3 Les plans d'échantillonnages :** Les sondages statistiques ou échantillonnages sont une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon. C'est un outil, qui permet également de répondre aux questions posées.

Selon Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti<sup>2</sup> l'auditeur aura recours aux techniques d'échantillonnage statistiques lorsqu'il n'aura pas le temps ou les moyens pour mener à bien une analyse exhaustive de l'information dont il dispose. La première étape de sa démarche

---

<sup>1</sup> IGALENS, Op.cit., P55

<sup>2</sup> Idem, Pp 56-57

consiste à choisir une méthode d'échantillonnage en fonction du problème étudié et de l'information dont il dispose.

Après avoir constitué son échantillon, il analyse et évalue les résultats obtenus sur celui-ci. Parfois il utilise des échantillons de petite taille et abandonne l'objectif de « représentativité » au profit de la diversité. On peut avoir :

- Des sondages de dépistage qui sont considérés comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements (erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions des mesures,...).
- Des sondages pour acceptation qui permettent d'apprécier l'ordre de grandeur du dysfonctionnement (dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée? Est-ce que la procédure de sécurité est connue ou pas ?).
- Des sondages pour estimation des attributs qui sont pour la plupart du temps purement informatifs (estimation par exemple des employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté).

### **3.2 Eléments d'évaluation des risques**

Chaque risque est évalué en termes d'impact et d'occurrence afin de déterminer sa vulnérabilité sur l'entreprise. Ce faisant, les risques seront tous caractérisés soit par leur criticité, soit par le couple occurrence/impact et pourront ainsi faire l'objet d'une hiérarchisation. Cette hiérarchisation débouchera alors sur la classification des risques.

A ce stade, les cartographies des risques pourront être dressées tant au niveau organisationnel que stratégique. L'objectif général de l'élaboration des cartographies des risques est de définir un profil actuel et souhaité, et d'avoir une vision globale des risques encourus.

La méthode préconisée par l'IFACI consiste au niveau de chaque processus à remplir des fiches de « risque » indiquant :

- Comment perçoit-on les risques opérationnels ?
- Quel est leur niveau de maîtrise ?
- Qui en est le « détenteur » ou le « propriétaire » ? C'est-à-dire, celui dont l'activité et la performance sont modifiées par les impacts du risque, et qui n'est pas forcément le gérant du dit risque.

Il est donc indispensable d'aboutir à la réalisation d'une cartographie des risques faisant ressortir en priorité les risques émergents.

**3.2.1 La cartographie des risques :** la cartographie des risques est le produit essentiel du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation

permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil risques qui s'imposent.<sup>1</sup>

D'une manière générale, la cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision en matière de gestion des risques.

Méthodologiquement, entreprendre la démarche d'une cartographie des risques permet de parcourir une bonne partie du processus de management des risques. Il faut toutefois souligner que cette cartographie des risques servira à la fois à l'audit interne, au contrôle interne et au management des risques. Il appartient bien évidemment au management des risques d'élaborer cette cartographie, les deux autres fonctions vont s'empresse de l'utiliser et même de contribuer à son évolution.

**3.2.2 Approches d'élaboration d'une cartographie :** L'élaboration d'une cartographie des risques demande des ressources pour sa mise en œuvre. La D.G doit mettre en place alors des ressources internes (hommes et budgets) afin d'assurer une efficacité de réalisation de la cartographie. Il existe (04) quatre approches pour élaborer une cartographie des risques :

**A. Approche Bottum-up :** L'approche « bottum-up » ou approche de bas en haut est plutôt basée sur les risques opérationnels. Le tableau suivant donne un tour complet de l'approche.

**Tableau 05 : Présentation de l'approche « bottum-up »**

Méthodologie	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Evaluation des risques liés aux activités	Identification et évaluation des risques opérationnels au sein des différentes activités	- Contribution à la connaissance des risques opérationnels au niveau de l'activité - Contribution au changement comportemental des différents acteurs (notamment les opérationnels)	- Subjectif - Consistance des Evaluations

<sup>1</sup> MOREAU Franck, Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris, 2002, P 134.

Evaluation des risques liés aux process	Evaluation des process mis en place par activités et définition de la réalisation entre les pertes et les facteurs de risques	- Une évaluation exacte et dynamique des risques - Lien direct et immédiat avec le comportemental	- Exige l'établissement de cartographie de process - Identification des changements par les différents acteurs
Modèle mathématique	Basés sur les distributions de fréquence et importance des pertes sur une période déterminée et selon un niveau de confiance	Une mesure globale de risques opérationnels	- Développement de données compréhensives - Approche qui peut être acceptée par les opérationnels

Source : Papaevangelou, Vicky, Le risque opérationnel sur le devant de la scène, 2006, P 48

**B. Approche « Top down »**

L'approche Top down ou l'approche de haut en bas se présente comme étant une complémentarité de l'approche bottom-up. A ce stade, on n'a pas besoin de processus. Le tableau suivant résume cette approche.

**Tableau 06 : Approche Top down.**

Méthodologie	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Charge proportionnelle	Estimation du risque opérationnel selon un pourcentage fixe correspondant aux coûts opérationnels de l'établissement ou de la ligne métier	Facilité de mise en place	-Faible valeur analytique - Rapport difficile à établir entre pertes et revenus variables - Peut induire des comportements erronés
Modèles basés sur la volatilité de	Estimation du risque opérationnel	Facilité de mise en place une fois que	- Rapport difficile à établir entre

charges ou produits	sur la base des variations historiques des résultats après intégration de facteurs tels que l'évolution de l'activité ou le coût lié aux changements	l'élément inconnu de volatilité des résultats historiques des activités de crédits et de marchés est résolu	risques opérationnels et revenu variable
---------------------	--	---	--

Source : idem.

**C. Approche combinée :**

L'approche combinée comme son nom l'indique est la combinaison des approches Bottom-up et Top down. Cette confrontation permet d'identifier les risques par la hiérarchisation (risk manager) et les opérationnels.

**D. Approche par le Benchmarking :**

C'est une approche qui consiste à aller trouver dans d'autres entreprises la manière la plus performante de gestion d'identification des risques et de l'adapter ensuite dans sa propre organisation. Il s'agit de s'inspirer des idées, des pratiques de gestion des risques afin d'améliorer l'audit interne.

**3.3 Eléments de traitement des risques :**

Dans une troisième étape, il s'agira de procéder au traitement des risques jugés inacceptables. Pour cela, nous aurons recours aux quatre catégories de traitement des risques à savoir l'évitement, la réduction, le partage, l'acceptation. Cela aura pour conséquence de modifier les cartographies des risques précédentes.

**3.3.1 L'évitement :** Il revient à cesser l'activité à l'origine du risque. L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique que de vendre un département.

**3.3.2 La réduction :** Cela consiste à prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement.

**3.3.3 Le partage :** Cela consiste à diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons par

exemple, l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

**3.3.4 L'acceptation :** Consiste à ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact. Le choix de traitements adéquats nécessite la prise en compte de facteurs tels que :

- ✓ l'effet des traitements potentiels sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, et l'identification de ceux permettant de respecter la tolérance au risque de l'organisation ;
- ✓ le rapport coût / bénéfice des traitements potentiels ;
- ✓ les opportunités éventuelles, au-delà de la gestion du risque en question, permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

A ce traitement des risques, il faut ajouter l'activité de contrôle qui est constituée des politiques et procédures permettant de s'assurer que les solutions souhaités par la direction ont été effectivement mis en place. Les activités de contrôles sont présentes partout dans l'organisation et comprennent la validation, l'autorisation, la vérification, le rapprochement de données et la revue des performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des tâches. Par ailleurs, dans certains cas, elles peuvent se substituer au traitement du risque.

### **3.4 Le suivi :**

Le dispositif de management des risques repose sur l'évaluation de l'existant et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps, par le biais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluation spécifiques ou d'une combinaison des deux.

Les défaillances du dispositif de management des risques sont remontées selon la voie hiérarchique, les problèmes graves étant portés à l'attention de la direction générale et du conseil d'administration.

**3.4.1 Les opérations courantes de pilotage :** Ces opérations sont relatives au nombre d'activités réalisées dans le cadre normal des affaires d'une organisation et servent à suivre l'efficacité des éléments du dispositif de management des risques. Ces éléments incluent la vérification au quotidien des informations utiles à la marche des affaires.

**3.4.2 Evaluations spécifiques :** Il peut être utile de porter un regard neuf sur l'efficacité du dispositif de management des risques, même si les procédures relatives aux opérations de pilotage nous renseignent dessus. Les évaluations spécifiques du dispositif de management des risques sont en règle générale menées périodiquement. Dans certains cas, elles sont rendues nécessaires par des modifications de stratégie, des processus clés ou de la structure de l'organisation.

Le dispositif de management des risques se fonde sur un environnement interne et externe bien déterminé, à partir duquel les objectifs stratégiques de l'entreprise sont définis. Une cartographie des risques établie sur la base des objectifs spécifiques en référence aux objectifs stratégiques permet de mettre en place un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques. Dans le souci d'une amélioration continue et dans l'optique de l'atteinte des objectifs, le pilotage est une étape importante.

### Section 03 : « Contrôle interne » outil de management des risques :

Le Contrôle interne (CI), celui qui est intégré aux activités courantes, participe à l'appréciation des risques, apportant sa connaissance et son recul sur les pratiques observées et la bonne application des dispositions de prévention ou de protection. Il participe activement à l'élaboration de ces dispositions et contrôle quotidiennement qu'elles soient respectées, détectant les dérives et informant ses interlocuteurs des nécessaires ajustements. Le contrôle interne produit donc des données que le *Risk Manager* agrège pour juger du bon fonctionnement de l'organisation et que l'audit interne récupère pour mieux qualifier sa planification et les points qu'il devra surveiller.

#### 1. Les éléments du management des risques<sup>1</sup> :

D'après le Cadre de Référence sur le management des risques de l'entreprise, qui est introduit par COSO, le management des risques comprend les éléments suivants :

**1) Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation :** L'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.

**2) Développer les modalités de traitement des risques :** Le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.

**3) Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles :** Les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d'atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.

**4) Identifier et gérer les risques multiples et transverses :** Chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques renforce l'efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.

**5) Saisir les opportunités :** C'est en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels que la direction est le mieux à même d'identifier et tirer parti des opportunités de façon proactive.

---

<sup>1</sup> [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_french.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf) consulté le 12/05/16

**6) Améliorer l'utilisation du capital :** C'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation.

De ce qui précède, le contrôle interne représente une partie intégrante du management des risques.

D'après le cadre de référence sur le management des risques COSO, le contrôle interne un « outil solide » du management des risques. C'est dans cet esprit que nous allons voir le contrôle interne.

## **2. Le contrôle interne :**

**2.1 Définition du contrôle interne :** le contrôle interne est l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances. Cette définition ne met pas en exergue l'objectif principal du contrôle interne qui est celui de donner une assurance raisonnable de la maîtrise des opérations de l'organisation.

La définition proposée par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Il s'agit d'un « processus mis en place par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants:

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.<sup>1</sup>

Au sein d'une organisation, le contrôle interne se manifeste par « le suivi des décisions d'une part, et la qualité de leur exécution technique, d'autre part, effectué dans le cadre des objectifs de l'organisation par ou pour le compte des fonctions dirigeantes à différents niveaux hiérarchiques. »<sup>2</sup>

## **2.2 Les composantes du contrôle interne :**

Selon l'IFACI, le contrôle interne est composé de huit éléments à savoir :<sup>3</sup>

- ✓ Environnement interne : L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du

---

<sup>1</sup> HAMZOUÏ Mohamed, Audit : Gestion des risques et contrôle interne, édition Village mondial, 2005, P 80.

<sup>2</sup> WILMOTS Hans, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, éditions Standard, Bruxelles, 2002, P 225.

<sup>3</sup> IFACI, CIA préparation de l'examen : Le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance, de risque et de contrôle, Paris, 2005, P 33.

management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.

- ✓ Fixation des objectifs : Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.
- ✓ Identification des événements : Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.
- ✓ Evaluation des risques : Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.
- ✓ Traitement des risques : Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- ✓ Activités de contrôle : Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques.
- ✓ Information et communication : Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.
- ✓ Pilotage : Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

L'efficacité d'un dispositif de management des risques peut s'apprécier en vérifiant que chacun des huit éléments est en place dans l'organisation et qu'ils fonctionnent efficacement.

### **3. Contrôle interne de la fonction GRH :**

Car la fonction gestion ressources humaines a plusieurs activités, Les entreprises donnent plus d'importance à cette fonction. De ce fait, la mise en place d'un système du CI devienne une

nécessité afin de maîtriser les risques liés au recrutement, formation, gestion de carrière, gestion de paie... etc.

Vu que nous allons traiter le concept de « gestion de la paie », le processus de gestion de la paie est présenté dans les points suivants :

- ✓ **Mise à jour des dossiers individuels** : c'est de revoir tous les dossiers du personnel afin de tenir compte de ces événements (fiche de poste, lettre de démission, lettre-contrat d'engagement, prévision d'embauche...) dans le calcul des salaires ;
- ✓ **Détermination du niveau de salaires** : permettre à l'entreprise de mieux connaître le niveau de sa masse salariale mensuelle et de mieux maîtriser les salaires individuels de chacun de ses employés par des procédures de contrôle efficaces ;
- ✓ **Détermination et suivi des temps de travail** : pour la prise en compte des heures non travaillées ou des heures supplémentaires lors de l'établissement des éléments de salaire ;
- ✓ **Calcul de la paie** : Ce calcul doit tenir compte des heures supplémentaires effectuées, des avances et des accords à déduire éventuellement, des retenues pour l'impôt et charges sociales ;
- ✓ **Contrôle et approbation finale de la paie** : cette procédure a pour but d'expliquer les variations (d'une année d'un mois, d'une période à une autre) de la masse salariale et constituer, de ce fait, un précieux justificatif des montants de salaires dégagés périodiquement par les services comptables. Après cette vérification, il y a lieu de préparer les règlements de salaires.
- ✓ **Règlement de salaires** : Il s'agit en effet d'établir les ordres de virement des salaires à partir des états de salaires obtenus lors de calcul de la paie et de les faire approuvés par la Direction des Ressources Humaines (DRH).
- ✓ **Comptabilisation des salaires** : Il s'agit de la ventilation comptable et analytique des frais du personnel.
- ✓ **Détermination, comptabilisation et règlement des retenues obligatoires sur salaires** : Pour préparer la comptabilisation des charges de personnel, on utilise généralement des logiciels informatiques en spécifiant les fichiers suivant les caractéristiques de chaque salarié.
- ✓ **Archivage des dossiers** : Il s'agit d'ordonner, de classer, et de ranger tous les documents relatifs au règlement de salaires de sorte à permettre une reconstitution a posteriori du processus.

- ✓ **Contrôle de l'évolution de la masse salariale** : Il s'agit de suivre au mois le mois le niveau de la masse salariale afin d'expliquer toute variation significative.
- ✓ **Suivi des retenues non obligatoires** : Les retenues non obligatoires comprennent, généralement les prêts, les avances sur salaires. Elles ne font pas normalement partie du processus de la paie. Elles peuvent avoir toutefois un impact sur le processus.
- ✓ **Constitution de provision attachée aux salaires** : il s'agit de respecter les principes comptables d'image fidèle, d'indépendance des exercices et d'être sûr que les informations sur les rémunérations sont correctement provisionnées en fin d'exercice.

### 3.1 Limites du management des risques et du contrôle interne<sup>1</sup> :

Les dispositifs du management des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.

Si le dispositif de management des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites. Outre les facteurs exposés ci-dessus, ces limites résultent :

- d'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- de la nécessaire prise en compte du 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 ou plusieurs individus.
- de la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.

---

<sup>1</sup> AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites, Mis en ligne le 22 juillet 2010, P7

En raison de ces limites un conseil d'administration ou une direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

#### **4. Limites au management des risques :**

Le dispositif de management des risques aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet, l'atteinte des objectifs peut être affectée par les limites inhérentes à tout processus de gestion.

Ces limites résultent de nombreux facteurs que nous essaierons d'aborder dans cette partie.

**1) Jugement :** L'efficacité d'un dispositif de management des risques est restreinte par les réalités de la fragilité humaine en termes de prise de décisions. Les décisions doivent être prises en faisant appel au jugement humain, dans les limites temporelles fixées, sur la base d'informations disponibles et sous la pression de la poursuite de l'activité. En prenant du recul, certaines décisions peuvent être jugées contre-productives, nécessitant d'être révisées.

**2) Défaillances :** Les systèmes de management des risques bien conçus peuvent connaître des défaillances. Les collaborateurs peuvent avoir une mauvaise compréhension des instructions, commettre des erreurs d'appréciation. Ils peuvent également pécher par négligence, distraction ou fatigue.

**3) Collusion :** Une entente entre plusieurs personnes peut se traduire par des défaillances dans le dispositif de management des risques. En agissant collectivement, des individus peuvent perpétrer ou dissimuler une action pouvant avoir un impact sur les données financières ou sur d'autres informations de management d'une manière qui ne puisse pas être identifiée par le dispositif de management des risques.

**4) Rapport coûts/bénéfices :** Lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôles inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

**5) Abus du management :** Le terme « abus du management » désigne le fait de passer outre les politiques ou procédures prescrites à des fins illégitimes (pour en tirer un avantage personnel ou présenter la situation financière d'une organisation ou le statut de sa conformité de manière trompeuse). Le manager d'une division ou d'une unité ou un membre de la direction, peut passer outre le management des risques pour de nombreuses raisons : accroître artificiellement la valeur d'une organisation préalablement à une introduction en bourse ou à une cession, répondre aux projections de chiffre d'affaires en vue d'augmenter les primes liées à la performance ou à la valeur des stocks options, couvrir les infractions aux conventions de prêts ou dissimuler une non-conformité aux exigences légales etc. Il faut

distinguer, tout de même, les abus du management de l'intervention du management qui désigne le fait que le management s'écarte des politiques et procédures à des fins légitimes.

### **Conclusion**

Le contrôle interne est donc l'outil qui permet de déceler les risques susceptibles de remettre en cause la capacité de l'entreprise de réaliser ces objectifs.

À cet effet, le contrôle interne est un des outils les plus importants et les plus performants du management du risque.

Dans ce chapitre nous avons présenté le cadre théorique du management des risques, dans un premier lieu, puis nous avons entamé le processus de management des risques, en suite nous avons présenté le contrôle interne en étant un outil du management des risques.

Tous les points évoqués dans le chapitre 01, ensuite dans le chapitre 02 veut nous allons faciliter la compréhension de ce qui va être réalisé dans le chapitre 03 cas pratique.

**Chapitre 03 :**  
**Le management des**  
**risques opérationnels**  
**au sein de la Direction**  
**Exécutive des**  
**Ressources Humaines**  
**de NAFTA.**

**Introduction :**

Les deux premiers chapitres nous ont permis d'assimiler une certaine connaissance sur les risques opérationnels, le management des risques opérationnels et le processus de management des risques qui nous donne la possibilité d'analyser en suite évaluer celui appliqué au niveau de la direction des RH de NAFTAL

Dans ce dernier chapitre, nous allons projeter tous les concepts théoriques qu'on a évoqué dans la partie théorique de la recherche que le lieu de stage 'DERH NAFTAL'

Nous allons présenter ce dernier chapitre en suivant les étapes ce dessous :

- 1- Présentation de la structure d'accueil NAFTAL.
- 2- Description des processus de gestion de paie, identification des risques liés à ce processus et évaluation de ces risques identifiés.
- 3- Présentation des résultats et recommandations.

## Section 01 : Présentation de NAFTAL

### 1. Historique <sup>1</sup> :

NAFTAL, entreprise nationale de commercialisation des produits pétroliers, est une entreprise nationale par actions (SPA), au capital équivalent à 15.650.000.000 DA qui s'occupe de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers.

Dans la ligne de la politique Nationale à grande échelle de l'économie du pays, SONATRACH (créée par décret N° 63\_491 en décembre 1963) entreprend sa restructuration dans le but d'assurer une meilleure gestion et d'améliorer ses performances, ce qui a abouti à la création par décret N°80\_101 en avril 1980 de 13 entreprises dont l'E.R.D.P. (Entreprise Nationale de Raffinage de Distribution des Produits Pétroliers), issue de SONATRACH, l'Entreprise E.R.D.P. a été créée le 6 avril 1980.

Entrée en activité le premier janvier 1982, elle est chargée de l'industrie, du Raffinage et de la Distribution des Produits Pétroliers sous le sigle de NAFTAL SPA.

L'appellation NAFTAL provient de :

NAFT : terme arabe désignant le PETROLE

AL : en référence à AL-DJAZAIR

En 1987, l'activité de Raffinage est séparée de l'activité de distribution par le décret 87\_189 (NAFTAL SPA est chargée de la Commercialisation et de la Distribution des Produits Pétroliers et NAFTEC est chargée du Raffinage du pétrole).

La raison sociale de la société change, suite à cette séparation des activités, et NAFTAL SPA est, désormais, chargée de la Commercialisation et de la distribution des Produits Pétroliers.

A partir de 1998, elle change de statut et devient filiale à 100 % de SONATRACH.

### 2. Les missions de NAFTAL :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et distribution de produits pétroliers et dérivés.
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.

---

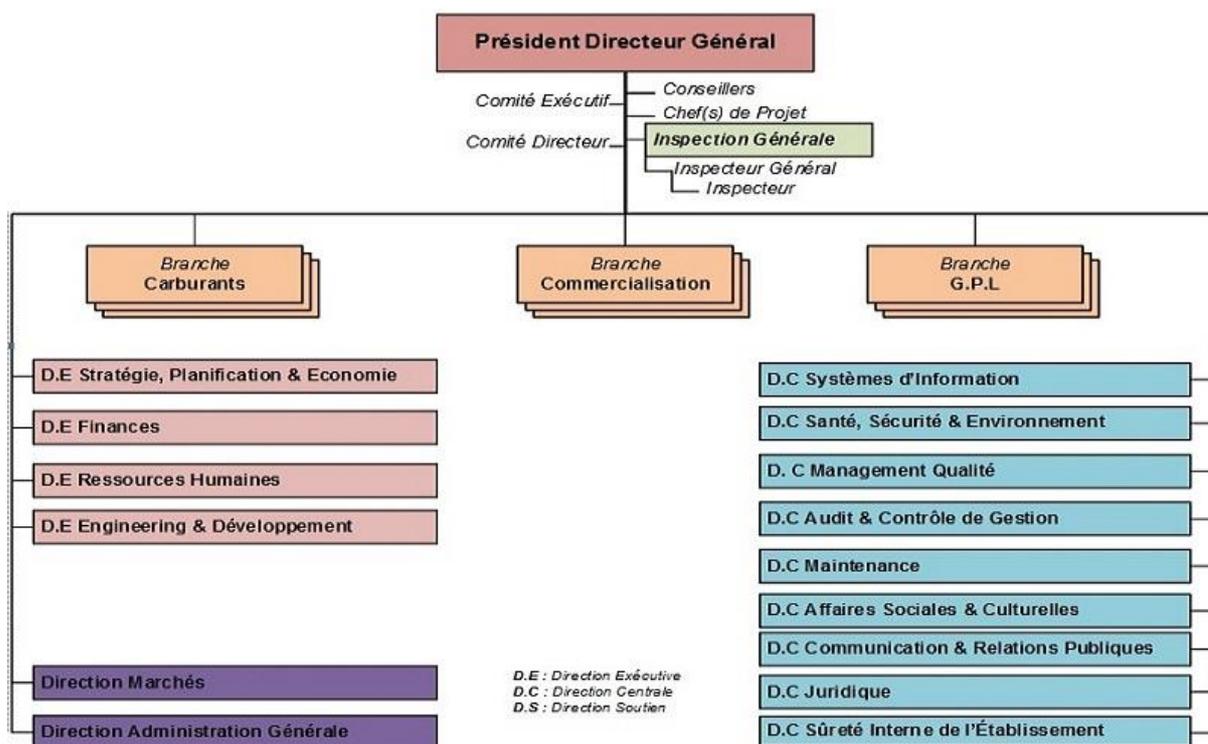
<sup>1</sup> <http://www.naftal.dz> consulter le 11/04/16

- Veiller à l'application et respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à toutes études de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- Œuvrer à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures de l'entreprise.
- Développer une image de marque et de qualité.

### 3. L'organisation de NAFTAL :

L'organisation de la macrostructure de NAFTAL s'articule autour des principales structures suivantes :

Figure 06 : l'organigramme de NAFTAL.



Source : <http://www.naftal.dz/>

1- La Direction Générale, qui est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique ;

2- Les Structures Fonctionnelles :

- ❖ Trois Directions Exécutives.

- ❖ Huit Directions Centrales.
- ❖ Deux Directions de Soutien.

A- Directions Exécutives, chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
- Anticiper les tendances ;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;
- Assurer le management stratégique ;
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ;
- Assister les structures opérationnelles.

B- Les Directions Centrales sont des centres d'expertise pour les activités de Recherche & Développement, d'Audit, des Systèmes d'Information, de la HSEQ, de la communication et relation de travail, de la maintenance et de la DASC et en 2007 ils ont créé une structure d'organisation dénommée la Direction Centrale Juridique et dernièrement en 30 décembre 2008 ils ont créé une Direction Central Engineering.

C- Les Directions de soutien assurent la Communications & Relations Publique, Sûreté Interne de l'Etablissement (DSSIE) et la gestion administrative du siège social de la société (DSAG).

3-Les Structures Opérationnelles de la société sont organisées en quatre (04) Branches et sont la branche carburant, la branche commercialisation et la branche GPL.

### **3.1 Missions des Directions de Soutien :**

#### **3.1.1 La Direction de soutien Administration Générale(DSAG) :**

Elle a pour mission :

- De Gérer le personnel, les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs assignés par la direction générale ;
- Coordonner l'élaboration et la consolidation des budgets de fonctionnement ;
- Faire assurer la gestion et la paie du personnel de l'unité siège ;
- Mettre en œuvre les moyens nécessaires au bon fonctionnement des directions du siège en assurant la gestion :
  - Du parc auto,
  - Des infrastructures (Bâtiment, Cantine...),
  - Des moyens de communication,
  - De l'archivage ;
- Veiller à la sécurité au niveau du siège de la direction générale ;
- Veiller, à l'application effective des directives, règles et procédures de l'entreprise dans le domaine de l'administration et de gestion des personnels et des moyens ;

- Veiller à la disponibilité et à la circulation des informations nécessaires au bon fonctionnement des structures ;
- Veiller, en permanence, au maintien d'une image marque de l'entreprise.

### **3.1.2 La Direction de soutien Sûreté interne de l'établissement (DSSIE) :**

Elle a pour mission :

- Préserver les infrastructures, les équipements et le déroulement normal des activités professionnelles sur les lieux de travail contre toute action à portée délictuelle ou criminelle ;
- Faire échec à toute tentative d'exaction, de sabotage, d'agression ou perturbation subversive visant les infrastructures, les équipements les personnels, ou en réduire les effets, s'il y a lieu ;
- Prendre les dispositions d'urgence en matière d'alerte et de secours ainsi que les mesures de sécurité visant à neutralisation des auteurs et des complices surpris sur les lieux ou aux abords immédiats de l'établissement.

## **3.2 Missions des Directions Centrales**

### **3.2.1 La Direction Centrale Audit (DCA)**

Elle a pour mission :

- Participe à la définition de la stratégie de la Société en matière d'Audit ;
- Définit, développe et met en œuvre la politique générale de l'entreprise en matière d'Audit et ce conformément aux objectifs stratégiques arrêtés par la Société ;
- Conduit des missions de contrôle et de vérification de l'ensemble des activités de la Société ;
- Évalue le contrôle interne mis en place afin d'apprécier son efficacité et sa conformité avec les objectifs et plans établis par la Société ;
- Évalue le degré d'assimilation et d'utilisation des systèmes et procédures mis en place ;
- Assure la prévention contre les risques de déperdition de patrimoine ;
- Contribue à la consolidation du contrôle légal ;
- Participe à la constitution et à la mise à jour des nouveaux systèmes et procédures ;
- Sélectionne, contractualise et coordonne les missions de contrôle externe en matière de consulting, d'audit, de commissariat aux comptes et de contrôle financier légal.

### **3.2.2 La Direction Centrale des Affaires Sociales et Culturelles(DCASC)**

Elle a pour mission :

- Participer à la définition des politiques de la société en matière sociales et culturelles ;
- Mettre en œuvre, promouvoir et assurer le suivi des politiques de la société arrêtées et approuvées par la commission permanente des œuvres sociales et culturelles ;

- Développer, en permanence, les activités de santé, de loisir, de culture et de sport, (centre de vacances, sport de masse, contrôle médical annuel, maladie professionnelles, etc.) ;
- Développer, une politique sociale préventive dans le but d'apporter une amélioration aux conditions sociales des travailleurs de la société et leurs ayants droit.

### **3.2.3 La Direction Centrale Juridique (DCJ)**

Elle pour missions :

- Assurer le rôle de conseil juridique au sein de la société ;
- Animer et contrôler l'activité juridique des structures des branches ;
- Assurer le traitement des contentieux de la société confiés par la direction générale ;
- Etudier et émettre des avis juridiques sur les projets de contrats, conventions et accords ou leur modification ;
- Elaborer et actualiser le fichier d'assainissement du patrimoine de la société.

### **3.2.4 La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement et Qualité (DCHSEQ)**

Elle a pour mission de :

- Met en œuvre la stratégie dans les volets relatifs à la Santé, à la Sécurité, à l'Environnement et à la Qualité ;
- Elabore les politiques de la société en matière de Santé, Sécurité, Environnement et Qualité ;
- Met en place des outils de management interne pour l'évaluation de la performance en matière de Santé, Sécurité, Environnement et Qualité ;
- Applique la réglementation et normes de sécurité à tous les niveaux des structures de la société ;
- Elabore les plans de prévention et de maîtrise des risques liés au stockage et au transport des produits commercialisés

### **3.2.5 La Direction Centrale Système d'information (DCSI)**

Elle a pour mission de :

- Réaliser les études d'installation des réseaux informatiques.
- Définir les fiches techniques des équipements informatiques.
- Elaborer les cahiers de charges pour l'installation et l'extension des réseaux informatiques.
- Effectuer le suivi des travaux d'installation et de mise en service des réseaux informatiques.
- Réaliser l'installation et la maintenance des équipements informatiques.
- Elaborer et diffuser les procédures d'utilisation des ressources informatiques.
- Assurer la configuration des postes de travail des utilisateurs.

- Contrôler, évaluer et gérer la qualité de service fournie aux utilisateurs.
- Assurer la formation et l'assistance continue aux utilisateurs.

### **3.2.6 La Direction Centrale Communication et Relations Publiques (DCCRP)**

La Direction de la Communication et des Relations Publiques est chargée de :

- Concevoir et mettre en œuvre la stratégie de communication de l'entreprise et veiller à son application aux niveaux interne et externe ;
- Assurer la communication interne à l'adresse des travailleurs ;
- Assurer la communication externe avec la presse et les médias ;
- Gérer les relations publiques de la société liées à cette dernière ;
- Coordonner les actions de communication interne et externe émanant des structures de la société ;
- Concevoir et développer les publications et supports de communication de la société (revue interne, rapport annuel,...) ;
- Organiser les événements externes (foires, expositions, conférences, regroupements,...) ;
- Prendre en charge le protocole (réservation, billetterie,...) du Président Directeur général de l'entreprise et de ses invités ;
- Préparer les actions de publications et sponsoring ;
- Elaborer un code de conduite porteur de messages cohérents et des références concourant au positionnement, à la notoriété et à l'image de marque de l'entreprise ;
- Analyser et évaluer régulièrement la presse nationale et internationale traitant des thèmes liés aux activités de la société ;
- Evaluer périodiquement le positionnement et la notoriété de la société ;
- Rechercher les meilleures voies et moyens pour affirmer l'identité de la société et la mise en valeur de son image de marque et la promotion de sa notoriété.

### **3.2.7 La Direction Centrale maintenance**

Elle a pour mission de :

- Identifier les cibles d'amélioration de la maintenance : recenser les opérations, les fonctions ou organisations qui ont un potentiel d'amélioration de la maintenance ;
- Rechercher des partenaires : identification des entreprises ayant la réputation d'être performantes dans les domaines à améliorer, et pour lesquelles une comparaison de performances est possible ;
- Réaliser des études de faisabilité : établir des comparaisons, analyser les écarts et identifier les causes de moins bonne performance ;
- Organiser le système d'information de la maintenance ;

- S’informer au travers de la mise en place d’une veille technologique (au sens large du terme : nouvelles technologies, évolution des marchés...);
- Gérer les référentiels en matière de maintenance (normes et réglementation technique nationale & internationale);
- Signaler les nouveautés et les modifications des normes et des règlements techniques;

### **3.2.8 La Direction Centrale Engineering**

Elle a pour mission de :

- Mener des études de maturation (pré faisabilité, faisabilité) et d’engineering, dans les règles de l’art pour l’ensemble des projets de la société;
- Contrôler et suivre l’avancement des projets;
- Coordonner les travaux de conception, de définition et de réalisation nécessaires à l’introduction de nouveaux produits et services ainsi que l’amélioration de ceux existants;
- Assurer une veille technologique dans les domaines des métiers de stockage et de distribution de produits pétroliers.

## **3.3 Missions des Directions Exécutives**

### **3.3.1 La Direction Exécutive Stratégies, Planification & Economie (DESPE)**

Elle a pour mission de :

- Animer et coordonner le processus de formulation, d’adoption et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la société;
- Organiser, animer et coordonner le processus de planification de la société, en particulier le plan annuel et le plan à moyen terme, en matière de flux, échange et investissements;
- Définir les objectifs, les politiques et les méthodes en matière de Benchmarking;
- Organiser les structures de la société;
- Réaliser les structures de la société;
- Assurer le suivi et la gestion des marchés de la société.
- Proposer, à la réalisation, tout programme de formation lié à la prospective & aux études économiques.

### **3.3.2 La Direction Exécutive Finances (DEF)**

Elle a pour mission :

- Participe à la définition de la stratégie de l’entreprise en matière de finances;
- Définit la politique de financement de la Société à court, moyen et long terme et ce conformément aux objectifs stratégiques arrêtés par la Société;

- Veille à l'application des procédures de gestion en matière de finances, comptabilité générale & analytique et fiscalité ;
- Participe à la définition de la politique de la Société en matière de budget ;
- Veille à l'établissement et au suivi du budget d'exploitation et assure le contrôle budgétaire ;
- Assure la consolidation de la trésorerie de la Société et procède au placement des surplus ou à des demandes de crédit pour couvrir les découverts ;
- Veille au contrôle et au cumul des comptes sociaux et à la consolidation des comptes de Groupe ;
- Définit la politique de contrôle et les moyens de sauvegarde du patrimoine ;
- Veille à la sauvegarde des intérêts de la Société dans la gestion des contentieux et des assurances ;
- Veille au strict respect des dispositions contenues dans la charte des pouvoirs ;
- Veille à l'établissement et la transmission des tableaux de bord périodiques.

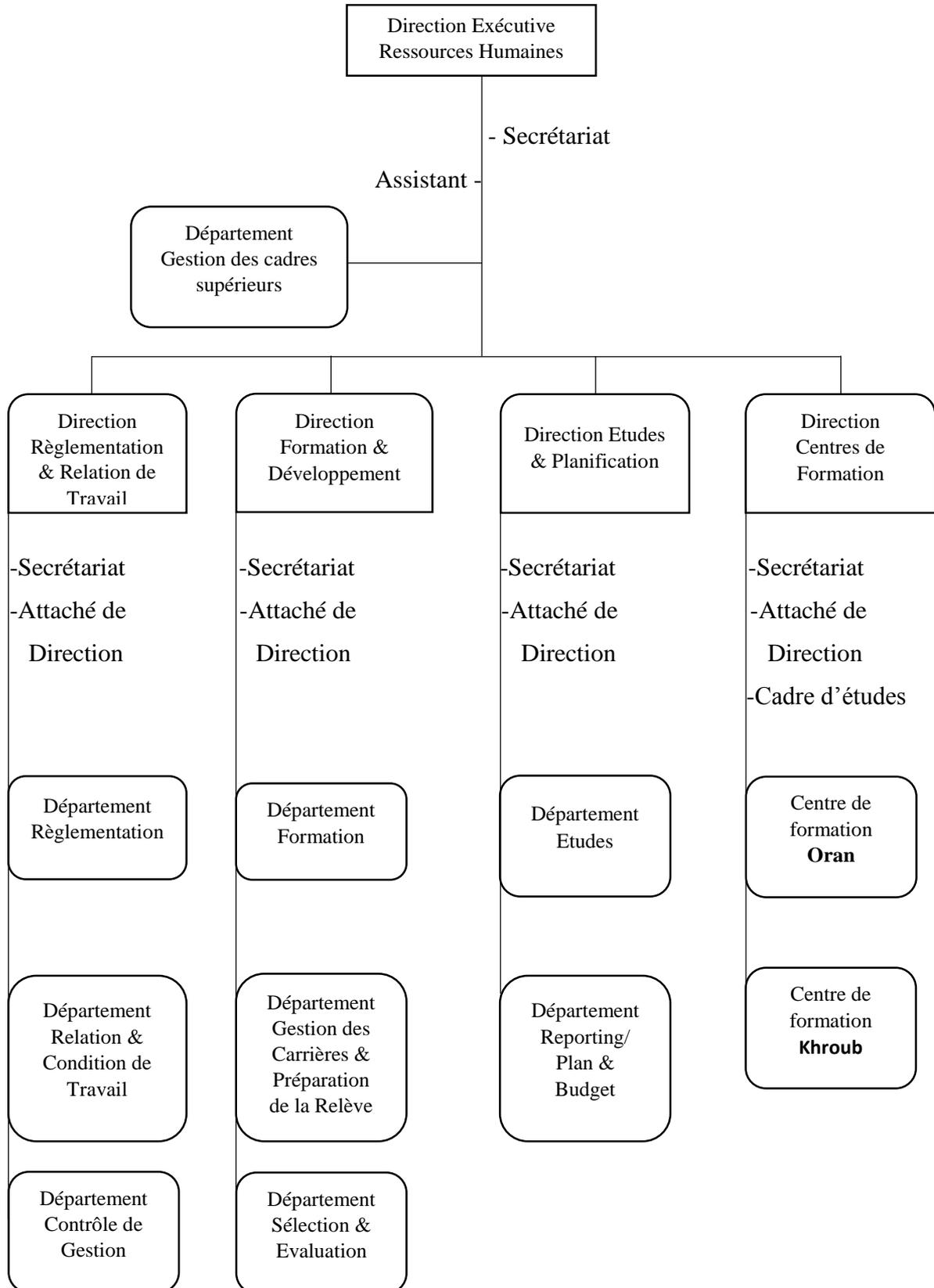
### **3.3.3 La Direction Exécutive Ressources Humaines (DERH)**

Elle a pour mission :

- La conception et la mise en œuvre des politiques et procédures en matière de Ressources Humaines, et ce conformément à la stratégie adoptée par la Société ;
- Les orientations et l'assistance aux structures de la Société ;
- La coordination et le contrôle ;
- La représentation de la société ;

**L'organisation de la DERH :**

Figure 07 : L'organigramme de la DERH



Source : Document interne à DERH de NAFTAL

#### 4. Le département contrôle de gestion de DERH de NAFTAL.

Ce département est chargé des travaux de la gestion de la paie et des promotions au sein de NAFTAL, à travers un logiciel informatique, qui s'appelle « **Post Paie** », qui contient toutes les informations des salariés de NAFTAL (le total de la masse salariale est d'environ 33000 employés), d'une part, et les missions d'autre part qui consistent un contrôleur chargé de mission.

##### 4.1 Les objectifs du contrôle de gestion dans la DERH.<sup>2</sup>

- ✓ Se mettre en conformité avec la réglementation et la législation sociale ;
- ✓ Vérifier le respect de la conformité des actes de gestion par rapport aux procédures ;
- ✓ Evaluation et analyse dans le but de vérifier le degré d'application de la réglementation RH en vigueur ;
- ✓ Identification de la cause d'un écart ou d'un dysfonctionnement éventuel ;
- ✓ L'évaluation du respect des dispositions réglementaires ainsi le risque de non compréhension.

---

<sup>2</sup> Document interne dans DERH

## **Section 02 : Description du processus de gestion de paie, identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie.**

Dans le cadre de notre recherche, nous allons adopter une méthode descriptive exploratrice pour décrire le processus de gestion de paie et son application au niveau du DRH, en utilisant un entretien (voir annexe 01), et pour identifier les risques opérationnels et les évaluer par la suite.

### **1. Processus de gestion de la paie au NAFTAL :**

Ce processus de gestion de la paie inclut d'une part, les règles de gestion et d'autre part, deux activités parallèles à savoir la préparation de la paie et la préparation des états de déclarations fiscales et sociales.

#### **1.1 Règles de gestion :**

Sont établies au préalable, la liste nominative des agents en service, la liste des différentes retenues à effectuer sur les salaires, des primes et avantages sociaux accordés au personnel.

Aussi les dossiers de chaque agent sont mis à jour en cas de modification de sa situation ; les contrôles a priori sont effectués ; l'accès aux fichiers du personnel et de la paie sont protégés par le service des ressources humaines.

#### **1.2 Description du processus de préparation des états de paie :**

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

#### **1.3 Description des procédures de comptabilisation de la paie.**

La comptabilisation des salaires est l'étape au cours de laquelle le service Comptabilité procède à la transcription des rubriques de paie dans les livres comptables de l'entreprise. Après l'envoi du fichier de la paie par le DARH au DFC qui le transfère au service Comptabilité, ce dernier effectue les déversements dans des comptes liés.

#### **1.4 Description des procédures de contrôle de la paie :**

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

structure concernée, et à un contrôle a posteriori des traitements comptables effectués avant toute transmission au DG.

Le Contrôleur des Opérations s'assure du respect de la conformité, régularité des opérations effectuées par les structures qui interviennent dans le processus de gestion de la paie. Puis il analyse les opérations et activités traitées dans les structures opérationnelles à l'aide d'états de contrôle et/ou d'outils mis à sa disposition (voir annexe 02) ; et ensuite procède à l'identification des anomalies en vue de les corriger.

Quant au Coordonnateur du Contrôle des Opérations, il procède aux vérifications d'usage et s'assure d'une part ,du respect des dispositifs réglementaires en matière de traitement des salaires des agents ( que tous les éléments de rémunérations sont justifiés ) et d'autre part du contrôle des autres dossiers confiés au DG pour étudier et veiller à la bonne application du dispositif de contrôle.

### **1.5 Description des procédures d'exécution de la paie :**

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

### **1.6 Description des procédures des travaux Post paie :**

Il s'agit de l'établissement, de l'édition des états pour règlement des impôts, des cotisations sociales et financières et la réconciliation des comptes. Les impôts sur traitement et salaires, les cotisations sociales sont évalués chaque fin du mois par le département du contrôle de gestion.

## **2. Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie :**

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

### **2.1 Identification des risques opérationnels liés à la préparation des états de paie :**

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

**Tableau 07 : Identification des risques liés à la préparation des états de paie.**

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

Source : nous –mêmes

## 2.2 Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires :

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

**Tableau 08 : Identification des risques liés à la comptabilisation des salaires.**

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

Source : nous –mêmes

**2.3 Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des ordres de paiement (OP) de salaire :**

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

**Tableau 09 : Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des OP de salaire.**

<b>Tâches/activités</b>	<b>Objectif de contrôle</b>	<b>Risques encourus</b>	<b>Impact</b>	<b>Dispositif de C.I</b>	<b>Dispositif maîtrisé ?</b>
Etablissement des OP	S'assurer de l'exactitude du montant et du bénéficiaire	9. Erreur sur le montant et le bénéficiaire	Perte financière et conflit avec le bénéficiaire	Vérification et contrôle de conformité entre les OP et les états de paiements par le Chef service Finance et DFC	Oui
Signature des Bordereaux de règlements	S'assurer que les bordereaux de versements (BV) sont signés par les personnes habilitées	10. Signatures par des personnes non autorisées	Décaissement fictif	Validation par les supérieurs hiérarchiques habilités DG et DFC	Oui

Source : nous-même.

**2.4 Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisses.**

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

**Tableau 10 : Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques.**

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

Source : nous-mêmes

## 2.5 Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des Déclarations

### Fiscales et Sociales (DFS)

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

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

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

Source : nous-même.

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

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

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

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

Source : nous-même.

## 2.7 Identification des risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués.

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

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

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

Source : nous-même.

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

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

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

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

Source : nous-même.

### 3. Evaluation des risques opérationnels identifiés.

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

#### 3.1 Choix de l'échantillon et tests réalisés.

Les tests ont été réalisés à partir d'un échantillon aléatoire choisi de notre étude. Nous avons considéré les dossiers de paie du deuxième semestre des années 2014 et ceux de 2015 des mois de Juin, Juillet, Août. L'échantillon de nos dossiers est présenté dans le tableau ci-dessous. Ainsi, nous procéderons à des tests de conformité pour nous assurer de l'application des procédures décrites plus haut. Les tests effectués sur cet échantillon ont consistés à vérifier les éléments suivants :

##### A- Le respect des conditions d'établissement de bulletin de paie.

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

##### B- Le respect des procédures comptables et fiscales.

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

##### C- Le respect des procédures de contrôle des activités de paie.

- ✓ Contrôle du respect des dispositifs réglementaires en matière de traitement des salaires des agents ;
- ✓ contrôle des états de paie (comparatifs des salaires M, M-1) ;
- ✓ contrôle des OP établis (suivi des bordereaux de paiements aux organismes sociaux) ;
- ✓ contrôle avance sur salaire/acompte sur salaire et saisi sur le logiciel.

Ces tests sont présentés dans le tableau ci-après :

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

Tests	A							
	Vérifier si l'employé est en contrat et s'il a travaillé au cours		Vérifier le dossier de mise à jour des éléments de paie		Vérifier si la base de données des employés a été créée dans le		Vérifier si le bulletin de paie est signé et contrôlé par le	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>N° Dossiers</b>								
Juin 2014	X		X		X			X
Juillet 2014	X		X		X		X	
Août 2014	X			X	X		X	
Juin 2015	X			X	X		X	
Juillet 2015	X			X	X		X	
Août 2015	X			X	X		X	
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Source : nous-mêmes

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

Tests	B							
	Vérifier que les écritures de paie sont bien passées et les comptes		Vérifier que les salaires sont réglés par virement, chèque		Vérifier la constatation des retenues sociales et fiscales		Vérifier que le dossier de prêt respecte les conditions	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Dossiers</b>								
Juin 2014		X	X			X		X
Juillet 2014		X	X		X		X	
Août 2014	X		X			X	X	
Juin 2015	X		X		X		X	
Juillet 2015	X		X		X		X	
Août 2015		X	X		X		X	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Source : nous-mêmes

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

Tests	C							
	Vérifier le contrôle du respect des dispositifs réglementaires en matière de		Vérifier le contrôle des états de paie (comparatifs des salaires M, M-1 ;)		Vérifier le contrôle des OP établis (suivi des bordereaux de paiements aux organismes)		Vérifier le contrôle avancé sur salaire/acompte sur salaire et saisi sur le logiciel.	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Dossiers</b>								
Juin 2014		X		X		X		X
Juillet 2014		X	X		X			X
Août 2014		X		X	X			X
Juin 2015	X		X		X		X	
Juillet 2015	X		X		X		X	
Août 2015	X		X		X		X	
Total	3	3	4	2	5	1	3	3

Source : nous-mêmes

### 3.2 Interprétation des résultats.

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

**Formule de calcul : Résultat (%) = Nombre de NON/Nombre total de dossiers vérifiés.**

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

**Tableau 18 : Synthèse du test de conformité et de permanence.**

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

Source : nous-mêmes

### 3.3 Evaluation de la probabilité de survenance des risques.

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

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

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

**Source : nous-même**

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

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

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

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

RISQUES	Qualité du dispositif de maîtrise des risques		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Appréciation	Cote	Probabilité	Commentaire
1. Fichier erroné	3	Acceptable	3	50%	Possible
2. Perte des éléments saisis	2	Faible	4	67%	Probable
3. Informations biaisées	3	Modérée	3	50%	Possible
4. Conflit et/ou redressement fiscal	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
5. Comptabilisation erronée/Omission	3	Modérée	3	50%	Possible
6. Non - suivi correct de la masse salariale	3	Modérée	3	50%	Probable
7. Existence des montants arriérés non remboursés	2	Faible	4	67%	Probable
8. Fraude ou Collusion	2	Faible	4	67%	Probable
9. Erreur sur le montant et le nom du bénéficiaire	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
10. Signatures par des personnes non autorisées	5	Approprié	1	17%	Rare
11. Détournement de chèques	3	Modérée	3	50%	Possible
12. Virement ou paiements pour les montants erronés	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
13. Insatisfaction du personnel	3	Modérée	3	50%	Possible
14. Biais dans le montant des retenues et cotisations	1	Négligeable	5	83%	Quasi-certain
15. Discordances entre effectifs réels et agents	5	Approprié	1	17%	Rare
16. Discordances entre les dettes auprès des organismes	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
17. Non-respect des données nouvelles en vigueur	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
18. OV erronés	4	Acceptable	2	33%	Peu probable

19. Amendes et /ou pénalités de retard	3	Modérée	3	50%	Possible
20. Information des états financiers biaisée	3	Modérée	3	50%	Possible
21. Biais dans l’approbation finale	2	Faible	4	67%	Probable
22. Mauvais ou insuffisance de contrôles	4	Acceptable	2	33%	Peu probable
23. Dépassement budgétaire non contrôlé	5	Approprié	1	17%	Rare

**Source : nous-mêmes**

### **3.4 L’évaluation de l’impact des risques.**

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

**Tableau 21 : Echelle de mesure de l’impact des risques.**

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

**Source : nous-mêmes**

**Tableau 22 : Impact des risques.**

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

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

**Source : nous-mêmes**

Les étapes précédentes sont considérées comme une introduction de la préparation de la cartographie des risques opérationnels.

### Section 03 : Cartographie des risques et recommandations

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

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

**Formule de Calcul : Score du risque = Probabilité \* Impact**

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

**Tableau 23 : Hiérarchisation des risques opérationnels identifiés.**

Risques	Probabilité	Impact	Score	Hiérarchisation
	a	b	a*b	
1. Fichier erroné	3	5	15	4
2. Perte des éléments saisis	4	4	16	3
3. Informations biaisées	3	2	6	17
4. Conflit et / ou redressement fiscal	2	3	6	16
5. Comptabilisation erronée/Omission	3	3	9	12
6. Non - suivi correct de la masse salariale	3	4	12	5
7. Existence des montants arriérés non remboursés	4	5	20	1
8. Fraude ou Collusion	4	5	20	2
9. Erreur sur le montant et le nom du bénéficiaire	2	4	10	11
10. Signatures par des personnes non autorisées	1	2	2	23
11. Détournement de chèques	3	2	6	18
12. Virement ou paiements pour les montants erronés	2	4	8	14
13. Insatisfaction du personnel	3	4	12	7
14. Biais dans le montant des retenues et cotisations	5	2	10	9
15. Discordances entre effectifs réels et agents	1	2	2	22

16. Discordances entre les dettes auprès des organismes	2	4	8	<b>13</b>
17. Non-respect des données nouvelles en vigueur	2	3	6	<b>19</b>
18. BV erronés	2	5	10	<b>10</b>
19. Amendes et /ou pénalités de retard	3	4	12	<b>6</b>
20. Information des états financiers biaisée	3	2	6	<b>20</b>
21. Biais dans l'approbation finale	4	3	12	<b>8</b>
22. Mauvais ou insuffisance de contrôles	2	4	8	<b>15</b>
23. Dépassement budgétaire non contrôlé	1	3	3	<b>21</b>

Source : nous-mêmes

## 2. Présentation de la cartographie des risques opérationnels et analyse

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

**Figure 08 : matrice des risques**

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

Source : nous-mêmes

### La légende

	Risques critiques
	Risques moyens
	Risques modérés (faibles)
	Risques insignifiants

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

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

### 3. Plan d'actions

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

**Tableau 24 : plan d'actions.**

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

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

Source : nous-mêmes

#### 4. Recommandations :

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

##### 4.1 Recommandations liées à la description des procédures de préparation des états de paie.

Nous suggérons dans cette partie les recommandations suivantes :

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

##### 4.2 Recommandations liées à la description des procédures de comptabilisation de la paie.

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

- ✓ contrôler que le déversement provenant du service paie a été bien effectué ;
- ✓ s'assurer que les comptes appropriés ont été bien impactés ;
- ✓ s'assurer que les comptes avances ont été bien impacté ;
- ✓ faire un suivi régulier de tous les comptes de prêt ;
- ✓ s'assurer que les comptes d'impôts et charges sociales ont été bien enregistrés ;

##### 4.3 Recommandations liées à la description des procédures de contrôle de la paie.

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

- ✓ faire des contrôles inopinés ainsi que programmés ;
- ✓ faire des contrôles à priori ainsi qu'à posteriori des opérations de paie effectuées ;
- ✓ s'assurer de la mise en application et du suivi des recommandations faites par le contrôleur sur des tâches bien précises ;
- ✓ s'assurer du respect des lois, règlements et directives liées à la paie ;
- ✓ faire le contrôle des comptes impactés lors de la génération ;

- ✓ vérifier si les agents en fonction ou contrat sont ceux qui sont effectivement payés ;

#### **4.4 Recommandations liées à la description des procédures d'exécution de la paie.**

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

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

#### **4.5 Recommandations liées à la description des procédures des travaux Post paie.**

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

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

#### **4.6 Recommandations liées au plan organisationnel.**

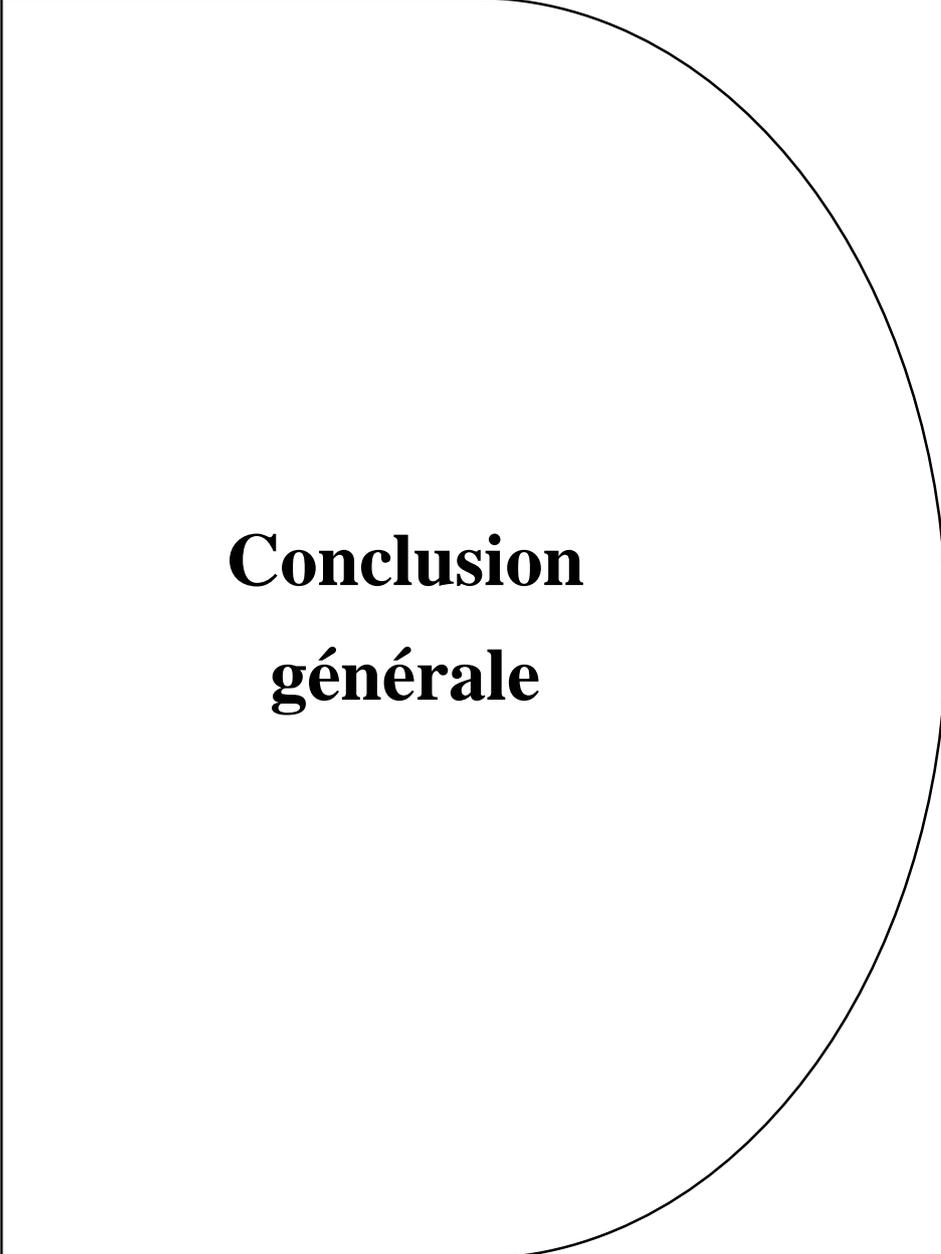
Dans cette partie nous mettrons l'accent sur les recommandations d'ordre général. Il s'agit :

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

**Conclusion :**

La cartographie des risques produite est une photographie de la situation à un instant donné, donc elle doit être actualisée afin de conserver la vision la plus appropriée.

Pour mener bien le processus du management des risques opérationnels au niveau de DERH de NAFTAL, il doit être affiché clairement dans la stratégie, dont il doit se renforcer par un système d'information et de communication efficace qui peut passer les informations par des voies de communication ouvertes dont la volonté d'organe de gestion ainsi tous les collaborateurs doit être affichée et doit être à l'écoute.



**Conclusion  
générale**

Toutes les organisations ont pour raison d'atteindre leurs objectifs ; de nombreux facteurs internes et externes influencent sur ces objectifs, d'où l'incertitude à la possibilité que l'organisation atteigne ses objectifs est le facteur primordial. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation, l'effet engendré par cette incertitude sur les objectifs de l'organisation se nomme « risque ».

Considérée comme un outil par excellence, la gestion des ressources humaines d'une entreprise reste complexe et risquée. Cela s'explique par l'existence d'un ensemble de facteurs, notamment, le niveau de connaissance des textes règlementaires par le personnel de l'entreprise qui éprouvent des difficultés d'interprétation et d'application. Ce qui amène les contrôleurs de procéder aux vérifications qui conduisent, très souvent, aux redressements des ressources humaines.

L'identification des risques est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne et/ou externe. De nouveaux risques apparaissent avec le temps lors de la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, un changement d'organisation ou de système, etc. Cette première phase du processus de management doit déboucher sur une collecte de données nécessaires pour la modélisation et la quantification des risques opérationnels.

Le but de notre travail de recherche était de donner une meilleure explication de management des risques opérationnel liés à la gestion des ressources humaines, et de processus de management de ces risques dans les entreprises.

Nous arrivons enfin au terme de ce travail dont le but de renforcer nos connaissances dans le domaine du management des risques opérationnels liés à la direction exécutive des ressources humaines (DERH) de NAFTAL en faisant une étude sur son système du management des risques opérationnels qui est intégré dans le département du contrôle de gestion, et pour but de répondre à la question suivante :

**« Comment parvenir à gérer les risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines ? »**

Pour la réalisation de notre travail et afin d'approfondir nos connaissances, nous avons utilisé les outils de recherche suivants :

- ✓ La recherche bibliographique générale ;
- ✓ L'observation participative ;
- ✓ La collecte et traitement de l'information interne de la DERH de NAFTAL ;
- ✓ Les entretiens et investigations avec les principaux acteurs internes.

Et à la lumière de l'étude effectuée, nous pouvons donc confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** Le risque opérationnel est défini comme la possibilité d'occurrence de pertes découlant de fautes, de faiblesses ou de l'inadéquation de processus internes, de personnes et de systèmes, ou découlant de fraudes ou des événements externes, quant aux risques liés à la GRH, se sont les pertes résultant des actes non conformes aux règles et aux procédures relatives à la GRH. **Confirmée** : car Le risque opérationnel recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes.

**Hypothèse 02 :** Le management des risques dans une entreprise est à la fois une nécessité, un objectif, un état d'esprit et un processus, ce processus est l'ensemble des étapes par lesquels il faut passer pour maîtriser les risques. **Confirmée** : car il vise à fournir une assurance quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

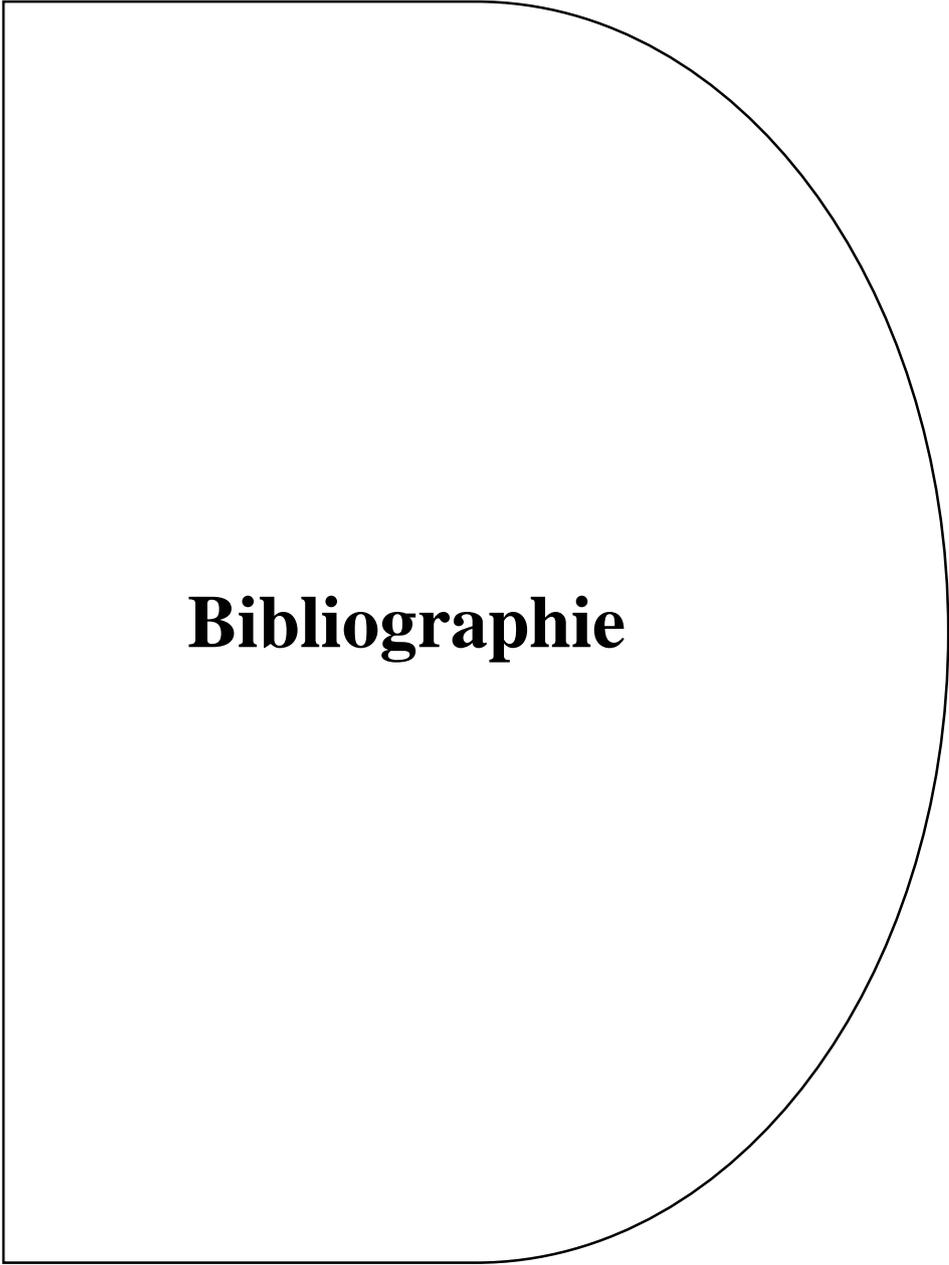
**Hypothèse 03 :** Les procédures du contrôle interne représente un outil essentiel du management des risques opérationnels, qui permet d'identifier, évaluer et maîtriser les risques. **Confirmée** : car nous avons trouvé que les procédures du contrôle interne appliqué au sein de la DERH de NAFTAL aident les dirigeants à atteindre les objectifs du management des risques.

Enfin, cette étude nous a permis de formuler des recommandations et des propositions qui serviront à la DERH de NAFTAL dans ces travaux futures de cartographies des risques opérationnels pour le processus de la gestion de la paie pour une meilleure gestion des risques opérationnels menaçant son activité.

Et à partir de notre étude, nous arrivons à dégagé les résultats suivants :

- ✓ La culture des risques opérationnels n'est pas développée au niveau de la DERH de NAFTAL, mais cette dernière dispose d'un climat favorable pour qu'elle puisse se développer ;
- ✓ Marginalisation du sens du management des risques et cartographie des risques par les personnels de la DERH de NAFTAL même les responsables ;
- ✓ Absence d'une vision sur les risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines à NAFTAL.

Pour conclure, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de confirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle soient complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir.



# **Bibliographie**

## Les ouvrages :

- BERTIN Elisabeth , Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Editions EYROLLES, 2007, 320 pages.
- Bruno Bachy et Christine Harache, Toute la fonction de management, Dunod, Paris, 2010, 512 pages.
- Cadin All, GRH : Gestion des ressources humaines, Dunod, 2012, 763 pages.
- Cleary & All, Risques : Perception, évaluation, gestion, Edition Maxima, 2006, 256 pages.
- Enterprise Risk Management : Tools and Techniques for Effective Implementation, la revue Statements on Management Accounting, 2007, 458 pages.
- G. Johnson, H. Scholes et F. Frery, Stratégique, Pearson Éducation, 1984, 510 pages.
- HAMZOUÏ Mohamed, Audit : Gestion des risques et contrôle interne, édition Village mondial, 2005, 256 pages.
- Henri Georges Minyem, DE L'INGÉNIERIE D'AFFAIRES AU Management DE PROJET, Groupe Eyrolles, 2007, 384 pages.
- IFACI, Les cahiers de la recherche : Maîtrise des risques de l'organisation, 2003, 53 pages.
- IFACI, Price Waterhouse Coopers, LANDWELL & Associés, Le management des risques de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2005, 360 pages.
- IGALENS Jacques et PERETTI Jean-Marie (2008), Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, Groupe Eyrolles, 160 pages.
- J.Barraud et autres, « Fonction ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2000, 280 pages.
- Jacques Walter, Philippe Noiroit ; Contrôle interne : Des chiffres porteurs de sens !, AFNOR, 2010, 195 pages.
- JEAN-DAVID DARSA, Les risques opérationnels de l'entreprise : Un environnement toujours plus risqué ? , Edition GERESO, 2013, 267 pages.
- Jean-Louis Viargues, « Manager les hommes », Editions d'Organisation, Paris, 1999, 282 pages.
- MOREAU Franck, Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris, 2002, 222 pages.
- NGUENA Jokung Octave, Management des risques, Editions Ellipses, 2008, 288 pages.

- Olivier Hassid, La gestion des risques, Dunod, paris, 2008, 160 pages.
- Olivier Poupart, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence, Autorité des Marchés Financiers, 22 juillet 2010, 22 pages.
- P JARDILIER ; le développement humain dans l'entreprise, Ed PUF, Paris, 1986, 541 pages.
- P.Merlier& all, prévention et gestion des risques opérationnels, revue banque, septembre 2004, 169 pages.
- Papaevangelou, Vicky, Le risque opérationnel sur le devant de la scène, 2006, 682 pages.
- Pierandrei Laurent, Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance, Donud, 2015, 320 pages.
- Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1994, 219 pages.
- RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 7e édition, Editions d'Organisation, Paris, 2010, 472 pages.
- SARDI Antoine, « Audit et Contrôle interne bancaire », Editions AFGES, 1ère édition, Paris, 2002, 1100 pages.
- SCHICK, Pierre, Audit interne et référentiels des risques, Edition Dunod, Paris, 2010, 339 pages.
- Sekiou & all, « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, 2001, 814 pages.
- SHICK, Pierre ; LEMANT, Olivier, Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un son audit interne, Edition d'organisation, Paris, 217 pages.
- TENEAU Gilles et AHANDA Jean-Guy (2009), guide commenté des normes et référentiels, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 386 pages.
- Véret Catherine et Mekouar Richard, Fonction Risk Manager, Dunod, 2005, 368 pages.
- WILMOTS Hans, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, éditions Standard, Bruxelles, 2002, 319 pages.

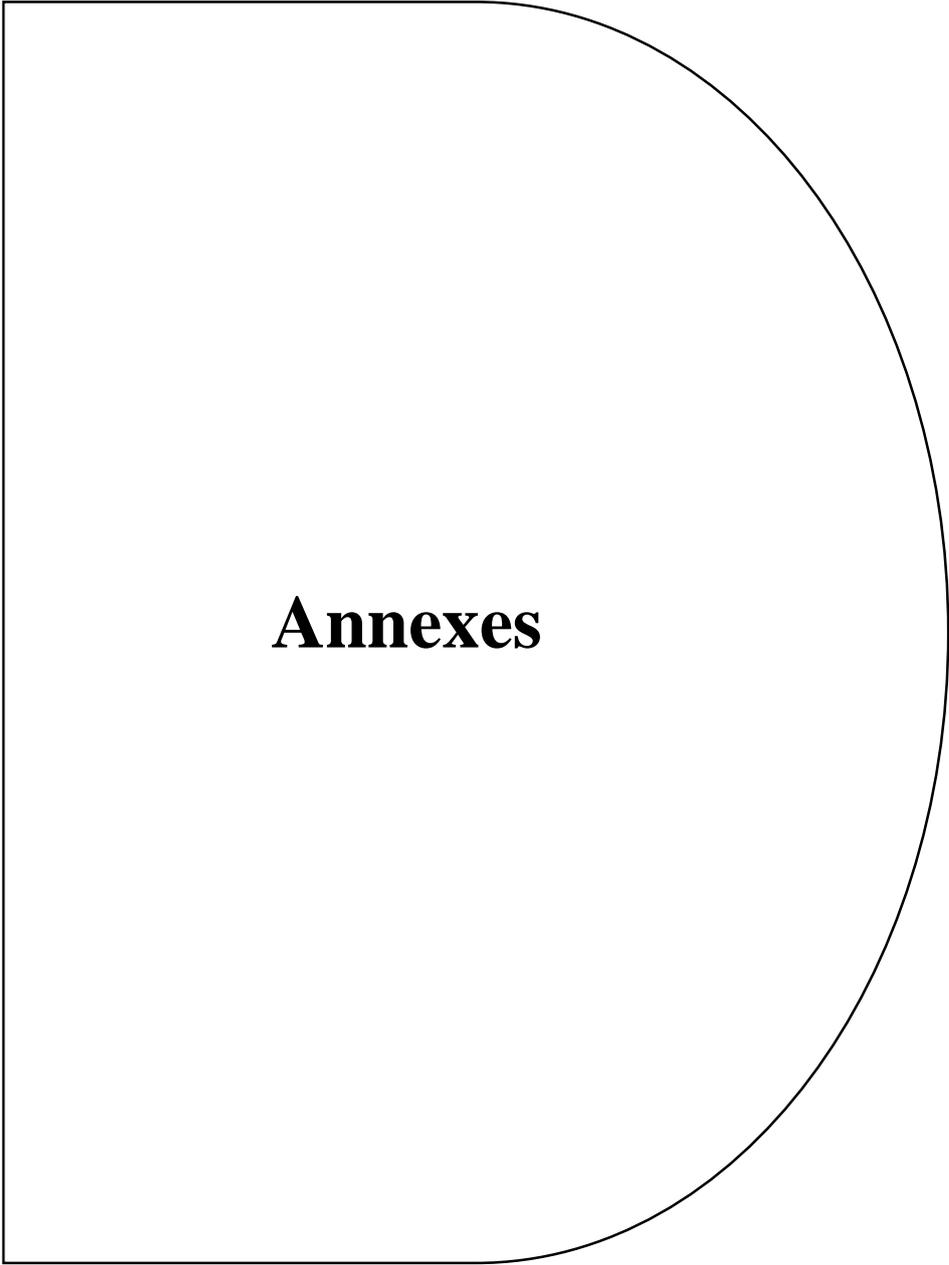
#### **Articles et rapports :**

- Autorité des Marchés Financiers (2009), les dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne : cadre de référence, AMF, 36 pages.

- Banque des règlements internationaux, convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, rapport juin 2006.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres – Dispositif révisé – Version compilée », Banque des règlements internationaux, juin 2006, 699 pages.
- Glossaire du Credit Research Foundation
- Insurance bureau of CANADA, Introduction à la gestion du risque, MAI 2010, 78 pages.
- ISO 31000 Management du risque – Principes et lignes directrices, IANOR, 2013.

#### **Sites web :**

- [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_french.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf)
- <http://www.foncsi.org/fr/publications/collections/cahiers-securite-industrielle/10-questions-norme-ISO31000/CSI-ISO31000-10-questions.pdf>
- <http://www.ferma.eu>
- <http://cdpq.com/fr/investissements/gestion-risques/modele/operationnels>
- [http://www.fimarkets.com/pages/risque\\_operationnel.php](http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php)
- <http://www.technocompetences.qc.ca>
- <http://docplayer.fr/1953228-Les-metiers-des-ressources-humaines.html>
- <http://www.scholarvox.com/reader/istream/docid/88828530/page/18>
- [http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/12/23/21/ci/risques/ci-risques-patrick-ger-risco\\_1\\_pdf](http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/12/23/21/ci/risques/ci-risques-patrick-ger-risco_1_pdf)
- <https://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf>
- [http://www.memoireonline.com/10/09/2823/m\\_Influence-des-risques-operationnels-sur-la-realisation-des-objectifs-strategiqu3.html](http://www.memoireonline.com/10/09/2823/m_Influence-des-risques-operationnels-sur-la-realisation-des-objectifs-strategiqu3.html)
- <http://www.groupeafer.com/>
- <http://www.naftal.dz>



**Annexes**

## **Annexe 01 : Guide d'entretien.**

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



# CONVENTION COLLECTIVE

Juillet 2007

# SOMMAIRE



Page  
01

<b>TITRE I :</b>	<b>OBJET ET CHAMP D'APPLICATION</b>	01
<b>TITRE II :</b>	<b>LES DROITS ET LES OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS</b>	01
	Chapitre 1 : <i>Les droits des travailleurs</i>	01
	Chapitre 2 : <i>Les obligations des travailleurs</i>	01
<b>TITRE III:</b>	<b>LES RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL</b>	02
	Chapitre 1 : <i>La naissance de la relation de travail</i>	02
	• Section 1 : Le recrutement	02
	• Section 2 : Le contrat de travail	02
	Chapitre 2 : <i>Le déroulement de la relation de travail</i>	03
	• Section 1 : L'affectation – la réaffectation	03
	• Section 2 : La mutation	03
	• Section 3 : La gestion des carrières, l'avancement et la promotion	04
	• Section 4 : L'intérim	04
	• Section 5 : La rétrogradation	05
	Chapitre 3 : <i>La formation professionnelle</i>	05
	Chapitre 4 : <i>La modification de la relation de travail</i>	06
	Chapitre 5 : <i>La suspension de la relation de travail</i>	07
	• Section 1 : Conditions générales	07
	• Section 2 : La mise en disponibilité	07
	• Section 3 : Le congé sans solde	07
	• Section 4 : Le détachement	07
	Chapitre 6 : <i>La cessation de la relation de travail</i>	08
	• Section 1 : Conditions générales	08
	• Section 2 : La démission	08
	• Section 3 : Le licenciement à caractère disciplinaire	08
	• Section 4 : Le licenciement pour compression d'effectifs	08
	• Section 5 : L'indemnité de licenciement pour compression d'effectifs	09
<b>TITRE IV :</b>	<b>LES CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	09
	Chapitre 1 : <i>La durée du travail</i>	09
	• Section 1 : La durée légale du travail	09
	• Section 2 : Le travail de nuit	10
	• Section 3 : les heures supplémentaires	10
	Chapitre 2 : <i>Les systèmes de travail</i>	10
	• Section 1 : Le travail posté	10
	• Section 2 : Le système de relève	11
	Chapitre 3 : <i>Les repos légaux- congés et absences</i>	11
	• Section 1 : Les repos légaux	11
	• Section 2 : Le congé annuel	11
	• Section 3 : Les absences	12
	Chapitre 4 : <i>La commission du personnel</i>	13
<b>TITRE V :</b>	<b>L'EXERCICE DU DROIT SYNDICAL ET LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS</b>	13
	Chapitre 1 : <i>Les modalités d'exercice du droit syndical</i>	13
	• Section 1 : Le droit syndical	13
	• Section 2 : Les facilités	14
	• Section 3 : Les protections	14
	Chapitre 2 : <i>Le comité de participation</i>	15
<b>TITRE VI :</b>	<b>DISPOSITIONS FINALES</b>	29
	Chapitre 1 : <i>L'adoption</i>	29
	Chapitre 2 : <i>La dénonciation</i>	30
	Chapitre 3 : <i>La commission permanente de la convention</i>	30
	Chapitre 4 : <i>La publicité</i>	30
	Chapitre 5 : <i>L'entrée en vigueur</i>	30



<b>TITRE VI :</b>	<b>LA PREVENTION ET LE REGLEMENT DES CONFLITS DE TRAVAIL ET L'EXERCICE DU DROIT DE GREVE</b>	
	Chapitre 1 : <b>Les conflits individuels</b>	15
	Chapitre 2 : <b>Les conflits collectifs</b>	15
	Chapitre 3 : <b>L'exercice du droit de grève</b>	16
	• Section 1: Le recours et l'approbation de la grève par le collectif	16
	• Section 2: Le préavis	16
	• Section 3: Le service minimum	16
	• Section 4: La réquisition	17
	• Section 5: La protection du droit de grève	17
	• Section 6: Les interdictions	17
	• Section 7: La résolution de la grève	17
<b>TITRE VII :</b>	<b>LA REMUNERATION</b>	17
	Chapitre 1 : <b>La classification des postes de travail</b>	17
	Chapitre 2 : <b>Les éléments de la rémunération</b>	18
	• Section 1 : Les composantes du salaire	18
	• Section 2 : Le salaire de base	19
	• Section 3 : La grille des salaires	19
	• Section 4 : L'avancement à l'échelon	19
	• Section 5 : L'indemnité complémentaire de revenu	19
	• Section 6 : La bonification Moudjahid et Chahid	19
	• Section 7 : L'indemnité d'expérience professionnelle	19
	• Section 8 : La majoration pour heures supplémentaires	20
	• Section 9 : L'indemnité forfaitaire de service permanent	20
	• Section 10 : L'indemnité de travail posté	21
	• Section 11 : L'indemnité de nuisance	21
	• Section 12 : Les indemnités particulières du corps de sûreté interne	21
	• Section 13 : Les primes et indemnités spécifiques à l'encadrement	22
	• Section 14 : Les prime et indemnité spécifiques au corps médical	22
	• Section 15 : Les résultats du travail	22
	• Section 16 : La prime de caisse	23
	• Section 17 : L'indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV)	23
	• Section 18 : L'indemnité horaire de vacation de formation (IHVF)	23
	• Section 19 : L'indemnité de congé annuel (ICA)	23
	Chapitre 3 : <b>Les gratifications</b>	23
	• Section 1 : Le salaire unique	23
	• Section 2 : Les médailles de travail	23
	• Section 3 : L'allocation de fin de carrière	23
	Chapitre 4 : <b>Les indemnités à caractère de remboursement</b>	24
	• Section 1 : La mission commandée	24
	• Section 2 : Les déplacements pour raisons de service	25
	• Section 3 : L'indemnité forfaitaire d'amortissement	25
	• Section 4 : Le prêt pour achat de véhicule	26
	• Section 5 : L'indemnité kilométrique	26
	• Section 6 : L'indemnité de transport	26
	• Section 7 : La prime de panier	26
	• Section 8 : L'indemnité de nourriture	26
	• Section 9 : L'indemnité de déplacement	26
<b>TITRE VIII :</b>	<b>LA PROTECTION SOCIALE ET LES ŒUVRES SOCIALES</b>	27
	Chapitre 1 : <b>La médecine du travail</b>	27
	Chapitre 2 : <b>L'hygiène et la sécurité</b>	27
	Chapitre 3 : <b>Les œuvres sociales</b>	28
	Chapitre 4 : <b>La protection sociale</b>	29
<b>TITRE IX :</b>	<b>DISPOSITIONS FINALES</b>	29
	Chapitre 1 : <b>L'exécution</b>	29
	Chapitre 2 : <b>La dénonciation</b>	29
	Chapitre 3 : <b>La commission permanente de la convention</b>	30
	Chapitre 4 : <b>La publicité</b>	30
	Chapitre 5 : <b>L'entrée en vigueur</b>	30

## **TITRE I : OBJET ET CHAMP D'APPLICATION**

### **Article 1 :**

La présente convention collective, conclue en application des textes législatifs et réglementaires, a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et la société NAFTAL SPA.

Par travailleurs salariés, il y a lieu d'entendre l'ensemble des agents permanents et temporaires travaillant, à temps plein ou partiel, appartenant aux corps professionnels d'exécution, de maîtrise, de cadre et de cadre supérieur.

### **Article 2 :**

Sont exclus du champ d'application de la présente convention, au sens des dispositions législatives et réglementaires :

- les cadres dirigeants,
- le personnel étranger, régi par des dispositions particulières.
- les apprentis et les pré salariés.

Nonobstant les dispositions de la présente convention, le régime spécifique du personnel marin fera l'objet de dispositions particulières.

## **TITRE II : LES DROITS ET LES OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS**

### **Chapitre 1 : Les droits des travailleurs**

#### **Article 3 :**

Les travailleurs salariés jouissent des droits fondamentaux suivants :

- exercice du droit syndical,
- négociation collective,
- participation dans l'organisme employeur,
- sécurité sociale et retraite,
- hygiène, sécurité et médecine du travail,
- repos,
- participation à la prévention et au règlement des conflits de travail
- recours à la grève.

#### **Article 4 :**

Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- à une occupation effective,

- au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité,
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite,
- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail,
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due,
- aux œuvres sociales,
- à tout avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

### **Chapitre 2 : Les obligations des travailleurs**

#### **Article 5 :**

Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes :

- accomplir au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail en agissant avec diligence et assiduité dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par la société,
- contribuer aux efforts de l'employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité,
- exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par la société dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction,
- observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation,
- accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou de contrôle d'assiduité,
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que la société engage dans le cadre de l'amélioration de son fonctionnement ou de son efficacité ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité,
- ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous traitante, sauf accord de NAFTAL et ne pas lui faire concurrence dans son champ d'activité,
- ne pas divulguer d'informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication et, d'une façon générale ne pas divulguer les documents internes à



*mt*



NAFTAL, sauf s'ils sont requis par la Loi ou par la hiérarchie,

- observer les obligations découlant du contrat de travail.

### **TITRE III: LES RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL**

#### **Chapitre 1: La naissance de la relation de travail**

##### Section 1 : Le recrutement

##### **Article 6 :**

Tout recrutement doit obéir à un pourvoi de poste consécutivement à une vacance ou une création d'emploi établie dans le cadre de l'organigramme approuvé de la société, après épuisement des prospections internes.

##### **Article 7 :**

Toute relation de travail contractée entre un travailleur salarié et la société prend naissance par un contrat écrit et signé qui crée pour les intéressés des droits et obligations tels que définis par la présente convention.

Le contrat de travail doit comporter la mention "lu et approuvé " par l'intéressé, suivie de sa signature.

##### **Article 8 :**

L'âge minimal requis pour un recrutement ne peut être inférieur à seize (16) ans. Le candidat mineur à un poste de travail ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation écrite de son tuteur légal. Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.

##### **Article 9 :**

Tout candidat à un emploi est tenu de fournir à la société toutes les pièces et documents exigés par la réglementation interne. La société se réserve également le droit de vérifier la conformité des déclarations et l'authenticité des pièces fournies.

##### **Article 10 :**

Tout candidat à un emploi subit en premier lieu et sans engagement de recrutement des examens médicaux ainsi que des tests professionnels qui permettent à la société

d'évaluer ses aptitudes physiques et ses capacités intellectuelles et professionnelles.

##### **Article 11 :**

La société réserve un quota de postes de travail susceptibles d'être occupés par des travailleurs handicapés.

A qualification égale, les Moudjahidine, les veufs ou veuves et enfants de Chouhada bénéficient de la priorité au recrutement.

Cette mesure est étendue aux enfants de travailleurs décédés en activité.

##### Section 2 : Le contrat de travail

##### **Article 12 :**

En règle générale, le contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée.

Il peut être conclu pour une durée déterminée dans les cas expressément prévus ci-après :

- lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables,
- lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail.
- lorsqu'il s'agit pour la société d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu,
- lorsqu'un surcroît de travail ou lorsque des motifs saisonniers le justifient,
- lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont, par nature, temporaires.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée.

##### **Article 13 :**

Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée ou déterminée mais pour un temps partiel de travail, c'est à dire un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail.

En aucun cas, le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale du temps de travail.



**Article 14 :**

Toute disposition relative au contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque, entre travailleurs, en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat est nulle et de nul effet.

**Article 15:**

Le travailleur nouvellement recruté pour une durée indéterminée, à temps plein ou partiel, est soumis à une période d'essai fixée à :

- deux (02) mois pour le personnel d'exécution,
- quatre (04) mois pour le personnel de maîtrise,
- six (06) mois pour les cadres,
- douze (12) mois pour les cadres supérieurs.

Lorsque le contrat est conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, la période d'essai est ramenée à :

- huit (08) jours pour le personnel d'exécution,
- quinze (15) jours pour le personnel de maîtrise,
- un (01) mois pour les cadres,
- deux (02) mois pour les cadres supérieurs.

**Article 16:**

Durant la période d'essai, la relation de travail conclue pour une durée indéterminée ou déterminée peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans préavis ni indemnités.

La notification de résiliation du contrat de travail doit être adressée au travailleur au plus tard le dernier jour de la période d'essai.

Passé ce délai, la confirmation de la relation de travail est réputée acquise :

- soit pour une durée indéterminée, s'il s'agit d'un contrat à durée indéterminée,
- soit pour la durée du contrat lorsqu'il s'agit d'un contrat de travail à durée déterminée.

**Article 17 :**

Lorsque la période d'essai est jugée satisfaisante, la confirmation du travailleur recruté pour une durée indéterminée intervient durant ou à l'issue de la période d'essai par l'établissement d'une décision réglementaire de confirmation.

Dans le cas d'une confirmation au poste de travail, la période d'essai est prise en compte dans le décompte de l'ancienneté du travailleur.

**Chapitre 2 : Le déroulement de la relation de travail**

Section 1 : L'affectation - la réaffectation

**Article 18 :**

L'affectation d'un travailleur consiste en sa mise en place sur un poste de travail prévu dans l'organigramme approuvé avec attribution de la classification et de la rémunération correspondantes.

Elle peut intervenir dans différentes situations à savoir :

- au recrutement,
- lors d'une mutation,
- à l'issue d'une formation,
- à la réintégration (suite à une mise en disponibilité, détachement, longue maladie...)

**Article 19 :**

La réaffectation d'un travailleur, dans un même lieu de travail et au sein de la même structure, à un poste de même classification intervient lorsque les nécessités de service l'exigent.

Elle peut également intervenir sur un poste de classification inférieure :

- à la demande expresse du travailleur,
- sur un avis médical, suite une réduction des capacités de travail, consécutivement à un accident, une maladie du travailleur qui ne peut plus, compte tenu de son état de santé, accomplir les tâches inhérentes à son poste.

Dans ces deux cas, le travailleur perçoit la rémunération afférente au nouveau poste de travail sur lequel il est réaffecté.

Section 2 : La mutation

*mt*



**Article 20:**

La mutation interne intervient à la demande du travailleur. Elle consiste en un mouvement du travailleur de son poste de travail vers un autre poste de travail vacant, prévu dans l'organigramme approuvé de la structure d'accueil.

Dans ce cas, la société n'est pas tenue de maintenir au travailleur la même classification.

**Article 21 :**

Dans le cadre de l'organisation de ses activités ou lorsque les nécessités de service l'exigent, la société peut procéder à la mutation d'un travailleur sur un autre poste de travail de classification au moins équivalente.

**Article 22 :**

Lorsque la mutation pour nécessités de service entraîne inévitablement un changement de résidence, la société est tenue de prendre en charge le travailleur muté, soit en lui attribuant un logement, soit en assurant son hébergement.

Les frais de déménagement, y compris la billetterie, sont pris en charge par la société, sur la base des justificatifs fournis.

L'appréciation de la distance impliquant un changement de résidence, en cas de mutation, fera l'objet d'un accord collectif.

Section 3 : La gestion des carrières, l'avancement et la promotion

**Article 23:**

La mise en œuvre du système général de gestion des carrières qui sera établie au terme d'un accord collectif, précisera les conditions et les modalités s'y rapportant et s'inscrira dans l'atteinte des objectifs définis par la société.

Nonobstant l'avancement méritoire à l'échelon au titre de la gestion des carrières telle que prévue à l'alinéa précédent, la promotion qui sanctionne une élévation dans l'échelle des qualifications ou dans la hiérarchie professionnelle, intervient en fonction des postes de travail disponibles dans l'organigramme, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

**Article 24 :**

Les postes vacants sont pourvus en priorité par des travailleurs confirmés de la société appartenant au même niveau de

classification ou à un niveau de classification immédiatement inférieur.

Les postes de travail à pourvoir font l'objet d'une publication interne.

La promotion est sanctionnée par l'établissement d'une décision réglementaire dûment signée par l'autorité habilitée, après avis de la commission du personnel.

**Article 25:**

Pour les postes organiques vacants relevant du statut de cadre ou de cadre supérieur, le travailleur désigné, par décision réglementaire, est soumis à une période d'évaluation dont la durée est fixée à :

- six (06) mois, lorsque le poste à pourvoir n'est pas un poste supérieur.
- douze (12) mois, lorsque le poste à pourvoir est un poste supérieur.

L'évaluation doit être faite avant les délais ci-dessus fixés.

Si les résultats au cours de la période d'évaluation s'avèrent concluants, le travailleur est confirmé dans ses nouvelles fonctions.

Dans le cas contraire, le travailleur est réintégré à son poste de travail d'origine ou réaffecté vers un poste de classification équivalente à ce dernier.

Au-delà de ces délais, la confirmation est réputée acquise.

Durant la période d'évaluation, le travailleur percevra, à compter du premier jour, une indemnité dite d'intérim égale à la différence entre son salaire et celui correspondant au poste sur lequel il exerce à titre probatoire.

Section 4 : L'intérim

**Article 26:**

L'intérim consiste à faire remplacer le titulaire d'un poste organique, appelé à s'absenter momentanément et dont la vacance est susceptible de gêner le bon fonctionnement de la structure. Le travailleur doit réunir les conditions et les critères de qualification requis.



### **Article 27:**

L'exercice de la fonction, à titre intérimaire, est consacré par l'établissement d'une décision réglementaire dûment signée par le responsable habilité et ouvre droit, lorsque la période excède un (1) mois, à une indemnité d'intérim égale à la différence entre son salaire et celui correspondant au poste sur lequel il assure l'intérim.

Dans tous les cas, la période de remplacement ne peut dépasser douze (12) mois consécutifs. Au delà de ce délai, la confirmation est réputée acquise.

### **Section 5 : La rétrogradation**

### **Article 28 :**

La rétrogradation intervient dans les cas d'un manquement à la discipline conformément aux procédures et aux conditions fixées par le règlement intérieur.

## **Chapitre 3 : La formation professionnelle**

### **Article 29 :**

La formation professionnelle constitue un instrument stratégique de développement de la société, dont les objectifs concourent à la réalisation de ses missions économiques et à la valorisation des qualifications du personnel.

A ce titre, le rôle des services de formation de la société consiste à assurer la satisfaction des besoins de la société en main d'œuvre qualifiée nécessaire à sa gestion et à son développement.

### **Article 30 :**

Pour la concrétisation de ses objectifs, la société met en œuvre les moyens nécessaires en vue d'assurer :

- les actions de formation professionnelle spécialisée en direction des travailleurs confirmés en vue de l'acquisition d'une qualification ou d'une compétence nécessaire à l'occupation d'un poste de travail et à la maîtrise d'une fonction.
- les actions de perfectionnement professionnel permettant une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution des techniques de gestion.

- les actions de recyclage professionnel autorisant l'accès à un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau de qualification.

La société engage également des actions de formation visant à l'ajustement des niveaux de qualification des travailleurs par rapport aux exigences d'accès au poste occupé.

### **Article 31 :**

La société est tenue également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Les plans d'apprentissage sont soumis préalablement pour avis à la commission du personnel.

### **Article 32:**

Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par la société en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

### **Article 33:**

La société peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'elle organise.

Dans ce cas, il est alloué une indemnité horaire dont le montant est fixé par voie réglementaire.

Ces montants horaires s'appliquent également aux formateurs externes appelés par la société pour dispenser des cours de formation professionnelle.

### **Article 34:**

Lorsque les nécessités de service le permettent, la société peut autoriser, sans rémunération, un travailleur appelé à des tâches de formation à l'extérieur de la société.

### **Article 35 :**

L'ensemble des actions de formation sont à développer en priorité au sein des centres de formation de la société, sur site ainsi que, le cas échéant, au sein d'institutions de formation externes.



**Article 36:**

La société est tenue de dégager un budget correspondant aux besoins de réalisation des actions de formation programmées au titre des plans de formation, de perfectionnement, de recyclage et d'apprentissage pour lesquels le partenaire social est préalablement consulté pour avis.

**Article 37:**

Le travailleur confirmé ayant une ancienneté d'au moins une année, inscrit au titre des actions de formation professionnelle, de perfectionnement ou de recyclage initiées par la société bénéficiaire, durant cette période, de l'intégralité de la rémunération afférente à son poste de travail à l'exclusion des primes et indemnités à caractère de remboursement, sauf s'il n'est pas pris en charge.

La période est considérée comme temps de travail accompli et prise en considération au titre de l'expérience professionnelle, de l'avancement à l'échelon, des médailles de mérite et de l'allocation de fin de carrière.

**Article 38:**

La durée d'engagement contractuel est calculée à raison de deux (2) fois la durée de la période de formation. Elle ne peut toutefois être inférieure à deux (2) ans pour toute formation, perfectionnement et recyclage d'une durée supérieure à 3 mois.

**Article 39:**

Toute interruption de la formation non motivée et toute cessation de la relation de travail durant la période contractuelle, y compris dans le cadre du départ à la retraite sans conditions d'âge, entraîne le remboursement par les intéressés de l'intégralité des salaires perçus durant la formation ainsi que les frais engagés par la société, calculés au prorata de la période de fidélité restant à accomplir.

Sont exclus de ces mesures, les cas de cessation de la relation de travail pour cause de décès, de compression d'effectifs, de cessation d'activité légale ou d'incapacité totale de travail consécutive à une maladie, une maladie professionnelle ou à un accident de travail.

**Article 40:**

Le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation, de perfectionnement professionnel, peut bénéficier, sous réserve

de l'accord préalable de la société, d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial non rémunéré avec réservation de son poste de travail.

Il peut également bénéficier d'un changement de poste correspondant à ses nouvelles capacités, compte tenu des intérêts de la société.

**Article 41 :**

Lorsque le lieu où se déroule la formation permet au travailleur de rejoindre quotidiennement son domicile, celui-ci peut prétendre au remboursement des frais de transport par le maintien de l'IFA ou l'attribution d'une prime de transport, selon le barème en vigueur.

Les frais de transport entre le lieu de formation en Algérie et le lieu de résidence sont à la charge de la société dans les limites d'un (01) aller-retour par cycle trimestriel de formation.

La prise en charge des frais de transport pour une formation à l'étranger est définie par la réglementation en vigueur.

**Article 42 :**

Le travailleur en formation bénéficie de l'intégralité des vacances arrêtées par l'établissement dispensant la formation.

Dans ce cas, le travailleur ne saurait prétendre au congé annuel, sauf si les périodes de vacances sont inférieures à la durée légale du congé annuel dont il aurait pu bénéficier s'il avait normalement travaillé.

**Chapitre 4 : La modification de la relation de travail**

**Article 43 :**

Le contrat de travail est modifié lorsque la loi, la réglementation, les conventions ou les accords collectifs énoncent des règles plus favorables au travailleur que celles qui y sont stipulées.

**Article 44 :**

Sous réserve du respect des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles, le contrat de travail peut être modifié par la volonté commune du travailleur et de la société.

*Handwritten signature or initials in blue ink.*



**Article 45 :**

S'il survient une modification dans la situation juridique de la société, toutes les relations de travail en cours, au jour de la modification, subsistent entre le nouvel employeur et les travailleurs.

Toute modification éventuelle dans les relations de travail, ne peut intervenir que dans les formes et aux conditions prévues par la loi relative aux relations de travail et par voie de négociation collective.

**Chapitre 5 : La suspension de la relation de travail**

Section 1 : Conditions générales

**Article 46 :**

La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet :

- de l'accord mutuel des parties,
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relatives à la sécurité sociale,
- de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve,
- de l'exercice d'une charge publique élective,
- de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée,
- d'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction,
- de l'exercice du droit de grève,
- du congé sans solde.

**Article 47 :**

A l'expiration de la période ayant motivé la suspension de la relation de travail, le travailleur est réintégré de droit à son poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente.

Passé les délais fixés pour la réintégration, le travailleur qui n'aurait pas rejoint son poste de travail est considéré en position d'abandon de poste.

Section 2 : La mise en disponibilité

**Article 48 :**

La mise en disponibilité peut être accordée à tout travailleur confirmé justifiant au minimum de deux (02) années d'ancienneté, lorsque la demande est formulée pour des motifs familiaux ou personnels dûment prouvés, notamment :

- en cas d'accident ou de maladie grave du conjoint, d'un enfant ou d'ascendant du travailleur,
- en cas de changement de résidence du conjoint en raison de sa profession, en un lieu éloigné de celui du travailleur,
- pour permettre au travailleur ou principalement à la femme au travail d'élever un enfant de moins de six (06) ans ou atteint d'une infirmité exigeant des soins continus.

**Article 49 :**

La mise en disponibilité est prononcée pour une durée supérieure à un (01) mois sans excéder douze (12) mois. Elle peut être renouvelée une seule fois.

Section 3 : Le congé sans solde

**Article 50 :**

Un congé sans solde d'une durée maximale de trente (30) jours peut être accordé à tout travailleur confirmé justifiant au minimum une (01) année d'ancienneté, lorsque la demande formulée revêt un caractère de nécessité absolue.

Le congé sans solde ne peut être renouvelé durant le même exercice.

Section 4 : Le détachement

**Article 51 :**

Le détachement sans solde est la position d'un travailleur appelé à exercer une charge publique élective ou une activité auprès d'une institution ou organisme public externe à la société.

La durée du détachement ne peut excéder celle du mandat.

**Article 52 :**

Le détachement avec solde concerne les travailleurs appelés à effectuer une période d'entretien ou de rappel dans le cadre de la réserve.

Nonobstant les dispositions prévues à l'article 107 de la présente convention, le



détachement avec solde est accordé aux représentants d'organisations syndicales représentatives.

## **Chapitre 6 : La cessation de la relation de travail**

### Section 1 : Conditions générales

#### **Article 53 :**

La relation de travail cesse par l'effet de :

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail,
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée,
- la démission,
- le licenciement,
- l'incapacité totale de travail telle que définie par la législation,
- le licenciement à caractère disciplinaire,
- le licenciement pour compression d'effectifs,
- la cessation d'activité légale de la société,
- la retraite,
- le décès.

#### **Article 54 :**

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de la cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations des parties nés du contrat de travail ou contrats de formation, sauf s'il en est convenu autrement par écrit entre elles.

### Section 2 : La démission

#### **Article 55 :**

La démission est un droit reconnu au travailleur.

Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec la société doit présenter une demande de démission par écrit et respecter un délai de préavis fixé ainsi qu'il suit :

- un (01) mois pour le personnel d'exécution,
- deux (02) mois pour le personnel de maîtrise,
- trois (03) mois pour le personnel cadre,
- six (06) mois pour le cadre supérieur.

Si les nécessités de service le permettent, la société peut consentir une réduction ou une dispense du préavis ci-dessus fixé.

### Section 3 : Le licenciement à caractère disciplinaire

#### **Article 56 :**

Le licenciement à caractère disciplinaire intervient dans les cas de fautes graves commises par le travailleur. Il est prononcé dans le respect des procédures fixées par le règlement intérieur.

Le règlement intérieur détermine les conditions dans lesquelles le travailleur licencié bénéficie du délai-congé.

Le délai congé accordé dans les cas de licenciement à caractère disciplinaire prévu par le règlement intérieur est fixé pour l'ensemble des catégories socio professionnelles à un (01) mois.

### Section 4 : Le licenciement pour compression d'effectifs

#### **Article 57 :**

Pour des raisons économiques, la société peut, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, procéder à des compressions d'effectifs selon le plan social tel que défini à l'article 61 de la présente convention.

#### **Article 58 :**

La compression d'effectifs ne peut intervenir qu'après épuisement de tous les moyens susceptibles de réduire le nombre de licenciements par:

- l'adaptation du régime indemnitaire, notamment des primes et indemnités liées aux résultats du travail,
- le réexamen des formes et niveaux de la rémunération du travail,
- le gel des promotions,
- l'organisation et la conduite d'actions de formation - reconversion,
- la suppression progressive du recours aux heures supplémentaires,
- la mise à la retraite des travailleurs ayant atteint l'âge légal et ceux pouvant bénéficier d'une retraite anticipée,
- l'introduction du partage du travail et du travail à temps partiel,
- le non-renouvellement des contrats de travail à durée déterminée,

*mt*



- l'organisation, en relation avec les entreprises du secteur, des actions de redéploiement.

**Article 59 :**

Après épuisement de tous les moyens visés à l'article 58 ci-dessus et lorsque la décision de compression devient incontournable, la société prend en compte, par ordre de priorité les critères suivants :

- l'expérience et la qualification au poste de travail,
- l'ancienneté au sein de la société,
- les appréciations et performances,
- la situation familiale et le nombre de personnes à charge,
- la prise en considération des protections légales en faveur de certaines catégories de travailleurs, (Moudjahidine, veufs (ves) et enfants de Chouhada, travailleurs handicapés).

Le travailleur ayant fait l'objet d'un licenciement dans le cadre d'une compression d'effectifs bénéficie de la priorité, en cas de réembauche.

**Article 60 :**

Le plan social fait l'objet de négociation avec les représentants syndicaux des travailleurs et donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal, signé des deux parties, qui consigne les points d'accords et le cas échéant, les questions faisant l'objet de réserves ou de désaccords.

En cas de désaccord sur un ou plusieurs éléments du volet social, les parties peuvent recourir, avant sa mise en œuvre, à la médiation et/ou à l'arbitrage prévus par la législation en vigueur.

**Article 61 :**

Le plan social ayant fait l'objet d'un accord est déposé, avant sa mise en œuvre, auprès de l'inspection du travail et du greffe du tribunal territorialement compétents.

La mise en œuvre des mesures de compression donne obligatoirement lieu :

- à l'établissement de décisions individuelles mettant fin à la relation de travail,
- au paiement des indemnités de licenciement prévues à l'article 62 ci-dessous,

- à l'établissement et à la communication à l'inspection du travail territorialement compétente et aux caisses d'assurance chômage et de retraite anticipée, des listes nominatives des travailleurs concernés par la compression d'effectifs.

Section 5 : L'indemnité de licenciement pour compression d'effectifs

**Article 62 :**

Le travailleur ayant fait l'objet d'un licenciement dans le cadre d'une compression d'effectifs ouvre droit à une indemnité égale à trois (03) mois de salaires.

Cette indemnité n'est pas due lorsque le travailleur est admis à la retraite ou à la retraite anticipée.

Par salaire au sens du présent article, il y a lieu d'entendre la rémunération mensuelle moyenne brute perçue durant les douze derniers mois précédant la cessation de la relation de travail.

**TITRE IV : LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

**Chapitre 1 : La durée du travail**

Section 1 : La durée légale du travail

**Article 63 :**

La durée légale hebdomadaire du travail est fixée à quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle est répartie en règle générale sur cinq (05) ou six (06) jours ouvrables, sauf dans les cas expressément établis dans le règlement intérieur et résultant de la nature et des impératifs d'activités ainsi que des spécificités propres aux régions géographiques.

**Article 64 :**

Les horaires de travail sont fixés par un accord collectif, en fonction des exigences du service, des conditions de travail et des particularités locales.

**Article 65 :**

L'amplitude journalière ne doit en aucune façon dépasser douze (12) heures.

*mt*



**Article 66 :**

Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance continue, la société est tenue d'aménager un temps de pause qui ne peut excéder une (01) heure dont une demi-heure est considérée comme temps de travail.

**Section 2 : Le travail de nuit**

**Article 67 :**

Est considéré travail de nuit, tout travail exécuté entre vingt et une (21) heures et cinq (05) heures.

**Article 68 :**

Le travailleur de l'un ou de l'autre sexe, âgé de moins de dix neuf (19) ans révolus ne peut effectuer un travail de nuit.

Sauf dérogation spéciale accordée par l'inspecteur du travail territorialement compétent, il est interdit à la société de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

**Section 3 : Les heures supplémentaires**

**Article 69 :**

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Est réputée heure supplémentaire, toute heure effectuée par le travailleur au delà de la durée légale de travail.

Le recours aux heures supplémentaires est autorisé dans la limite de 20% de la durée légale de travail à condition de ne pas dépasser l'amplitude journalière fixée à douze (12) heures.

**Article 70 :**

La société peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail, dans la limite autorisée.

**Article 71 :**

La limite fixée ci-dessus peut être dépassée dans les cas suivants :

- prévenir des accidents imminents ou réparer les dommages résultant d'accidents,
- achever des travaux dont l'interruption risque du fait de leur nature d'engendrer des dommages.

Dans ces cas, les représentants des travailleurs sont obligatoirement consultés et l'inspecteur du travail compétent tenu informé.

**Article 72 :**

Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu à une majoration telle que fixée à l'article 164 de la présente convention.

**Article 73 :**

Les heures supplémentaires effectuées le jour de repos hebdomadaire ou un jour férié chômé et payé ainsi que celles effectuées de nuit ouvrent droit, outre à la majoration prévue à l'article 164, à un congé de récupération d'égale durée.

**Article 74 :**

La majoration pour heures supplémentaires n'est pas cumulable avec les primes de responsabilité et de sujétion spéciale ou de service permanent.

**Chapitre 2 : Les systèmes de travail**

**Section 1 : Le travail posté**

**Article 75 :**

Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, le travail est organisé par équipes successives.

Le régime en travail posté comporte trois (03) systèmes :

- un système continu où le service est assuré 24h sur 24 (3 x 8,2x12) tous les jours de la semaine y compris le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés,
- un système semi-continu où le service est assuré 24h sur 24(3 x 8,2x12) avec arrêt à chaque fin de semaine,
- un système discontinu où le service est assuré matin et soir (2x8, avec arrêt à chaque fin de semaine.

**Article 76 :**

Le travailleur qui n'est pas relevé à l'issue de son cycle de travail par l'agent appelé à lui succéder est tenu de demeurer à son poste de travail et de continuer à accomplir ses tâches jusqu'à ce qu'il soit pourvu à son remplacement, dans les limites de l'amplitude journalière autorisée.

Il percevra, dans ce cas, les majorations pour les heures supplémentaires qu'il aura effectuées.



### **Article 77 :**

Le travail posté ouvre droit à une indemnité qui couvre :

- le recouvrement d'horaires pour la passation des consignes,
- le travail de nuit,
- le travail durant le jour de repos hebdomadaire,
- le travail durant les jours fériés chômés et payés,
- le dépassement de la durée légale pour le système continu 3x8.

### Section 2 : Le système de relève

#### **Article 78 :**

Le système de relève est une organisation de travail qui se définit comme une alternance de travail ininterrompu pendant une durée déterminée et d'une période de récupération.

Le cycle de travail en système de relève est fixé à huit (08) semaines dont six (06) semaines de travail effectif et deux (02) semaines de congé de récupération.

Un repos d'une demi-journée (le vendredi après-midi) et un délai de route est accordé au travailleur soumis au système de relève, conformément aux règles internes qui seront définies par les parties à la négociation.

#### **Article 79:**

Le cycle de travail en système de relève est applicable exclusivement aux travailleurs ayant fait l'objet d'une mutation par nécessités de service et hébergés dans les structures d'accueil de la société (bases de vie)

### **Chapitre 3 : Les repos légaux- congés et absences**

#### Section 1: Les repos légaux

#### **Article 80 :**

Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine.

Le jour de repos hebdomadaire est fixé par la Loi.

#### **Article 81 :**

Les jours fériés chômés et payés sont fixés par la Loi.

#### **Article 82:**

Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés chômés et payés sont des jours de repos légaux.

Les travailleurs ayant travaillé un jour de repos légal ouvrent droit à un repos compensateur d'égale durée et au bénéfice de la majoration des heures supplémentaires, conformément aux dispositions de la présente convention.

Lors des jours fériés chômés et payés, les travailleurs soumis au régime du travail posté sont tenus d'assurer le service. Dans ce cas, ils ouvrent droit soit :

- au paiement des heures supplémentaires au taux normal (taux horaire x nombre d'heures effectuées),
- à un congé de récupération d'égale durée.

Cette dernière disposition est également applicable aux cadres ayant travaillé un jour de repos hebdomadaire, un jour férié chômé et payé ou de nuit.

#### Section 2: Le congé annuel

#### **Article 83 :**

Tout travailleur a droit au congé annuel rémunéré. Toute renonciation à tout ou partie du congé annuel est nulle et de nul effet.

#### **Article 84 :**

La période de référence pour le décompte du droit à congé s'étend du 1<sup>er</sup> juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé.

Le congé annuel est calculé à raison de deux jours et demi (2,5) par mois de travail sans que la durée globale du congé ne puisse excéder trente (30) jours calendaires par année de travail.

Durant le premier mois de travail, toute période supérieure à quinze (15) jours est équivalente à un mois (01) de travail pour le calcul du congé annuel.

La période inférieure à quinze jours (15) et supérieure ou égale à huit (08) jours ouvre droit à une journée de congé annuel.



**Article 85 :**

Sont considérées comme périodes de travail pour la détermination de la durée du congé annuel :

- les périodes de travail accomplies,
- les périodes de congé annuel ou de récupération,
- les périodes d'absences spéciales payées ou autorisées par la société,
- les périodes de repos légal,
- les périodes d'absences pour maternité, maladies et accidents de travail,
- les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux.

**Article 86 :**

Le congé annuel doit être pris entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 décembre de l'année en cours. Le report d'une année sur l'autre est interdit sauf dans les cas de nécessité absolue de service.

Lorsque les conditions le permettent, le congé annuel peut être fractionné en deux (02) tranches sans que toutefois, la durée de la première tranche ne soit inférieure à quinze jours (15) ouvrables.

**Article 87:**

Le congé de maladie de longue durée ne peut en aucun cas ouvrir droit à plus d'un mois (01) de congé annuel et ce, quelle que soit la durée du congé de maladie.

**Article 88 :**

Un congé supplémentaire de dix (10) ou quinze (15) jours, selon le cas, est accordé au travailleur exerçant dans les wilayas du sud. La liste des localités et les durées des congés supplémentaires sont fixées par les parties à la négociation.

La durée du congé annuel peut être augmentée pour les travailleurs occupés à des travaux particulièrement pénibles ou dangereux. La liste des postes de travail concernés et les durées supplémentaires accordées sont fixées par les parties à la négociation.

**Article 89 :**

Le travailleur en congé annuel peut être rappelé pour nécessité impérieuse de service. Il est tenu d'y répondre, sauf cas de force majeure dûment établie.

**Article 90 :**

La relation de travail ne peut être ni suspendue ni rompue durant le congé annuel.

**Article 91 :**

Le travailleur a le droit d'interrompre son congé annuel à la suite d'une maladie, pour bénéficier du congé de maladie et des droits y afférents.

**Article 92 :**

Le programme de départ en congé annuel et son fractionnement sont fixés par la direction, après avis des représentants des travailleurs.

**Article 93 :**

Le congé anticipé à prélever sur les droits à congé n'est autorisé que dans les situations exceptionnelles dûment justifiées et si les nécessités de service le permettent.

Dans ce cas, la période du congé accordé ne saurait être supérieure aux droits à congé acquis à la veille du départ.

**Article 94 :**

Le congé annuel ouvre droit à une indemnité selon les conditions et les modalités prévues à l'article 189 de la présente convention.

**Section 3 : Les absences**

**Article 95 :**

Sauf les cas expressément prévus par la Loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur.

**Article 96:**

Le travailleur peut bénéficier, sous réserve de justifications préalables et de notification par la société, d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel, selon les durées fixées par les dispositions légales ou conventionnelles,
- suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par la société et pour passer des examens académique ou professionnels,

Handwritten mark

Handwritten signature



- passer des visites et des examens médicaux dans le cadre exclusif de la médecine du travail,
- siéger en qualité de juré,
- siéger comme membre d'un bureau de conciliation,
- siéger comme assesseur auprès d'un tribunal en matière sociale,
- assister un travailleur concerné par une action disciplinaire ou être cité comme témoin à charge ou à décharge par la société,
- permettre à la femme travailleuse d'allaiter son enfant,
- participer aux séminaires nationaux ou internationaux et autres manifestations scientifiques en rapport avec leurs spécialités,
- participer aux réunions statutaires des organes de gestion de la société ou des entreprises publiques autonomes.

#### **Article 97 :**

Le travailleur bénéficie, sous réserve de justifications préalables, d'une absence de trois (03) jours ouvrables rémunérés à l'occasion de chacun des événements familiaux ci-après :

- mariage du travailleur,
- naissance d'un enfant du travailleur,
- mariage de l'un des descendants,
- circoncision d'un enfant du travailleur,
- décès du conjoint du travailleur,
- décès d'ascendants du travailleur ou de son conjoint,
- décès de descendants du travailleur,
- décès de collatéraux directs du travailleur ou de son conjoint.

Le travailleur bénéficie d'une (01) journée d'absence spéciale rémunérée, lors du décès de l'oncle ou de la tante du travailleur ou de son conjoint.

Dans les cas de naissance ou de décès, la justification intervient a posteriori.

#### **Article 98 :**

Le travailleur confirmé se rendant en pèlerinage aux Lieux Saints de l'Islam bénéficie une fois dans sa carrière d'un congé spécial rémunéré fixé à trente (30) jours calendaires.

#### **Article 99:**

Des autorisations d'absences non rémunérées peuvent être accordées par le responsable hiérarchique habilité au travailleur qui exprime un besoin impérieux de s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

### **Chapitre 4 : La commission du personnel**

#### **Article 100:**

Des commissions du personnel à caractère consultatif, sont instituées au niveau de chaque structure de gestion de la société, selon des modalités fixant leur composition, leurs attributions et leur fonctionnement.

## **TITRE V : L'EXERCICE DU DROIT SYNDICAL ET LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS**

### **Chapitre 1 : Les modalités d'exercice du droit syndical**

#### **Section 1 : Le droit syndical**

#### **Article 101 :**

Le droit syndical est reconnu à tous les travailleurs. Il s'exerce librement dans la société conformément aux dispositions législatives et réglementaires et aux accords conclus entre la société et les organisations syndicales représentatives au sens de la Loi.

#### **Article 102 :**

Les organisations syndicales représentatives des travailleurs ont, conformément à la Loi, les prérogatives suivantes :

- participer aux négociations de conventions ou accords collectifs au sein de la société,
- participer à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève,
- réunir les membres de l'organisation syndicale sur les lieux de travail ou dans des locaux y attenants en dehors des heures de travail et exceptionnellement, si l'accord de la direction est obtenu, pendant les heures de travail,



- informer les collectifs de travailleurs concernés par des publications syndicales ou par voie d'affichage en des lieux appropriés réservés à cet effet par la direction,
- collecter sur les lieux de travail les cotisations syndicales auprès de leurs membres selon des procédures convenues avec la direction,
- promouvoir des actions de formation syndicale en direction de leurs membres.

Section 2 : Les facilités

**Article 103 :**

Les délégués syndicaux ont le droit de disposer d'un crédit horaire de dix (10) heures par mois payées comme temps de travail pour l'exercice de leur mandat.

Ils peuvent cumuler et répartir entre eux les crédits horaires mensuels qui leur sont reconnus, après accord de la direction

**Article 104 :**

Le temps passé par les délégués syndicaux aux réunions convoquées à l'initiative de la direction ou acceptées par celle-ci à leur demande, n'est pas pris en compte pour le calcul du crédit horaire alloué.

Ne sont pas également prises en compte les absences autorisées par la direction pour permettre aux délégués syndicaux de participer aux conférences et congrès des organisations syndicales et aux séminaires de formation syndicale.

**Article 105 :**

La direction doit mettre à la disposition des organisations syndicales représentatives les moyens nécessaires pour la tenue des réunions et des tableaux d'affichages situés en des lieux appropriés.

Lorsque l'organisation syndicale dispose de plus de cent cinquante (150) membres, un local approprié doit être mis à sa disposition par la direction, après accord des deux parties.

**Article 106 :**

Des panneaux d'affichage distincts, vitrés et fermant à clés, sont réservés aux communications des syndicats.

Ces panneaux sont placés en des endroits appropriés, accessibles aux travailleurs et définis d'un commun accord avec les parties concernées.

Les règles régissant l'affichage sont les suivantes :

- tout document affiché doit comporter le cachet de l'instance concernée ainsi que la qualité du signataire du document,
- aucun document ne peut être affiché en dehors des panneaux réservés à cet effet, sauf cas exceptionnel soumis au responsable de la structure,
- les communications ne peuvent se rapporter qu'à des informations d'ordre professionnel ou syndical, intéressant les travailleurs et préservant le principe du respect mutuel dans les rapports de travail,
- une copie de la communication doit être envoyée simultanément à l'affichage, à la direction de la société ou de la structure concernée.

**Article 107:**

Les conditions et les limites dans lesquelles sont détachés, avec solde, les délégués des organisations syndicales représentatives, sont arrêtées conformément à la Loi et aux accords conclus entre les parties à la négociation.

Section 3 : Les protections

**Article 108 :**

Les délégués syndicaux bénéficient des protections que leur confère la Loi.

**Article 109:**

Aucun délégué syndical ne peut faire l'objet d'un licenciement, d'une mutation ou d'une sanction de quelque nature que ce soit, du fait de ses activités syndicales.

Cette disposition demeure applicable aux délégués syndicaux durant l'année qui suit l'expiration de leur mandat.

**Article 110 :**

En cas de manquement, par un délégué syndical, à ses obligations professionnelles, une procédure disciplinaire peut être engagée à son encontre dans le strict respect des procédures prévues en la matière par le règlement intérieur.

## **Chapitre 2 : Le comité de participation**

### **Article 111 :**

Dans l'attente de la mise en place du comité de participation au niveau de la société, les représentants des travailleurs désignés par l'organisation syndicale constituent l'organe de participation et exercent les prérogatives des délégués du personnel.

## **TITRE VI : LA PREVENTION ET LE REGLEMENT DES CONFLITS DE TRAVAIL ET L'EXERCICE DU DROIT DE GREVE**

### **Chapitre 1 : Les conflits individuels**

#### **Article 112 :**

Constitue un conflit individuel de travail, tout différend de travail opposant un travailleur salarié à la société sur l'exécution de la relation de travail liant les deux parties, lorsque ce différend n'est pas réglé dans le cadre des procédures internes telles que précisées aux articles 113 à 116 ci-dessous..

#### **Article 113 :**

En cas de conflit, le travailleur soumet le différend au supérieur hiérarchique habilité, qui est tenu de lui répondre dans les cinq (05) jours qui suivent la date de la saisine.

#### **Article 114 :**

Si le conflit n'est pas résolu à ce niveau, le travailleur saisit, sous couvert de la voie hiérarchique, le directeur de la structure opérationnelle chargée de la gestion qui est tenu de lui répondre dans les dix (10) jours qui suivent la réception de la requête.

En tant que de besoin, le directeur reçoit le travailleur concerné qui peut se faire assister par un représentant des travailleurs.

#### **Article 115 :**

Si le conflit persiste, le travailleur saisit, sous couvert de la voie hiérarchique, le directeur des ressources humaines qui est tenu de lui répondre dans les quinze (15) jours qui suivent la date de la saisine.

Le cas échéant, il est porté à la connaissance de la Direction Générale.

#### **Article 116 :**

Après épuisement des différentes procédures internes, le travailleur peut saisir l'inspection du travail territorialement compétente.

### **Chapitre 2 : Les conflits collectifs**

#### **Article 117:**

Constitue un conflit collectif de travail au sens de la législation en vigueur, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre la société et les travailleurs, parties à la relation de travail.

#### **Article 118 :**

Dans le cadre de la prévention des conflits et pour traiter à temps les causes éventuelles des malaises sociaux au sein de la société, les parties organisent des réunions périodiques, à tous les niveaux de la société, sous la présidence du responsable concerné ou de son représentant, au cours desquelles sont examinées les relations socioprofessionnelles et les conditions générales de travail.

En cas de nécessité, des réunions extraordinaires peuvent être organisées à l'initiative de l'une des parties.

La date, le lieu et l'ordre du jour des réunions sont fixés d'un commun accord par les parties.

A l'issue de chaque réunion, un procès-verbal est établi et communiqué simultanément aux représentants des parties et à la hiérarchie supérieure.

Le procès-verbal doit comporter les accords intervenus et les points sur lesquels persiste le différend.

#### **Article 119:**

Le terme " partie " signifie, d'une part, les représentants de la direction et d'autre part, les délégués syndicaux représentant les travailleurs.

#### **Article 120 :**

Lorsqu'un désaccord persiste sur tout ou partie des questions examinées lors des réunions périodiques, la procédure de conciliation interne est engagée à l'initiative de l'une ou l'autre partie conformément aux dispositions des articles 121 à 127 visés ci-dessous.



**Article 121 :**

Une réunion de conciliation regroupant les deux parties est tenue au niveau hiérarchique immédiatement supérieur de la structure.

**Article 122 :**

En cas de non-règlement de tout ou partie des questions examinées, le conflit est porté devant une commission de conciliation interne chargée de préconiser des solutions devant permettre la résorption du différend.

**Article 123 :**

La commission de conciliation interne est constituée des membres représentant la direction générale et l'organisation syndicale représentative.

**Article 124 :**

La durée de la procédure de conciliation interne ne saurait excéder, dans tous les cas, un (01) mois à partir de la date où le différend est porté, par écrit, à la connaissance de la direction générale et/ou de la direction de la structure.

**Article 125:**

En cas de non-règlement du conflit par voie de conciliation interne, la partie la plus diligente saisit l'inspection du travail territorialement compétente pour engager les procédures de conciliation et éventuellement de médiation, conformément aux dispositions législatives en vigueur.

**Article 126 :**

En cas de non-règlement du conflit par voie de conciliation, les parties peuvent recourir à l'arbitrage, conformément aux dispositions du code de procédure civile.

**Article 127:**

Dès que les parties soumettent leur différend à l'arbitrage, le recours à la grève ne peut s'exercer et la grève déclenchée est suspendue.

La sentence arbitrale rendue s'impose aux parties.

Elles sont tenues d'en assurer l'exécution, sous peine de poursuites judiciaires.

**Chapitre 3 : L'exercice du droit de grève**

**Section 1 : Le recours et l'approbation de la grève par le collectif**

Convention d'entreprise Naftal

**Article 128 :**

Le droit légal des travailleurs de recourir à la grève obéit aux conditions et modalités ci-dessous définies :

- épuisement des procédures internes de prévention des conflits, de conciliation et éventuellement de médiation,
- approbation de la grève par vote à bulletin secret à la majorité des travailleurs réunis, sur les lieux de travail, en assemblée générale constituée au moins de la moitié des travailleurs composant le collectif concerné,
- audition par l'assemblée des représentants de la direction, à la demande de ces derniers,
- dépôt d'un préavis de grève d'une durée de quinze (15) jours au moins, auprès de la direction de la société, comportant les motifs du conflit, la date, le lieu et la durée de la grève avec copie à l'inspection du travail territorialement compétente,
- détermination des mesures nécessaires pour la préservation et la sécurité des personnes, des biens et des installations de la société,
- poursuite des activités indispensables, organisées en la forme d'un service minimum obligatoire.

**Section 2 : Le préavis**

**Article 129 :**

Le préavis de grève court à compter de sa date de dépôt auprès de la société et de l'inspection du travail territorialement compétente.

**Section 3 : Le service minimum**

**Article 130 :**

Pendant la durée de la grève, un service minimum est organisé.

La liste des postes de travail assujettis au service minimum est établie et mise à jour au niveau de la société, conformément aux dispositions légales en vigueur.



Section 4 : La réquisition

**Article 131 :**

Il peut être ordonné, conformément à la législation en vigueur, la réquisition, des travailleurs en grève. Dans ce cas, ils ne peuvent, en aucune manière, s'y soustraire.

leur activité professionnelle,  
- de séquestrer des personnes,  
- d'intimider des travailleurs ou des responsables.

Section 5 : La protection du droit de grève

**Article 132:**

Le droit de grève exercé dans le respect des dispositions légales et conventionnelles est protégé par la Loi.

**Article 133:**

La grève déclenchée dans le respect des dispositions légales et conventionnelles ne rompt pas la relation de travail. Elle en suspend les effets, à l'exception des conditions, convenues entre les parties, de prise en charge dans les sites isolés.

**Article 134 :**

Aucune sanction ne peut être prononcée contre les travailleurs, en raison de leur participation à une grève déclenchée dans les conditions prévues par la législation en vigueur et par les dispositions de la présente convention.

**Article 135 :**

L'affectation des travailleurs, par voie de mutation ou de recrutement destinée à pourvoir au remplacement des travailleurs en grève est interdite conformément à la Loi.

Section 6 : Les interdictions

**Article 136 :**

Sont considérées comme fautes professionnelles, sans préjudice des poursuites légales, qui entraînent les mesures disciplinaires telles que prévues par le règlement intérieur :

- la participation à un arrêt collectif de travail en violation des dispositions législatives en vigueur,
- l'entrave à la liberté du travail se traduisant par tout acte de nature à empêcher, par menaces, manœuvres frauduleuses, violences ou voies de fait, les travailleurs :

- d'accéder au lieu habituel de travail,
- de reprendre ou de poursuivre l'exercice de

- l'occupation des lieux de travail et des locaux professionnels quand elle a pour objet de constituer une entrave à la liberté du travail. Dans ce cas, la société peut demander l'évacuation des locaux par ordonnance judiciaire,
- le refus du service minimum,
- les actes de violences,
- les actes de vandalisme,
- la destruction et le sabotage des biens et équipements de la société,
- le refus d'obtempérer à l'exécution d'une ordonnance judiciaire d'évacuation des locaux,
- le refus d'exécution d'un ordre de réquisition notifié conformément à la législation en vigueur.

Section 7 : La résolution de la grève

**Article 137 :**

Les parties au conflit s'engagent à poursuivre, durant le préavis et pendant le déroulement de la grève, les négociations en vue d'aboutir à un règlement du conflit.

**TITRE VII : LA REMUNERATION**

**Chapitre 1 : La classification des postes de travail**

**Article 138 :**

La société établit la nomenclature des postes de travail qui correspondent à l'intégralité des tâches et missions qui lui incombent dans tous les domaines d'activités professionnelles en tenant compte de l'évolution des techniques de gestion, de l'organisation et de l'efficacité du travail

**Article 139 :**

Chaque poste de travail doit être défini avec le maximum de précisions, notamment en ce qui concerne les tâches et missions y afférentes qui sont à accomplir régulièrement par un travailleur.

L'existence et la nature d'un poste de travail obéissent aux seuls impératifs



d'une répartition harmonieuse du travail s'inscrivant dans l'organigramme de la société

**Article 140 :**

Pour les besoins de la détermination des salaires de base qui s'attachent à chaque poste de travail, les différents postes de travail sont cotés sur la base d'un système cohérent de critères et de règles de cotation.

Cette méthode permet de classer tous les postes, l'un par rapport à l'autre en fonction de leurs caractéristiques propres.

**Article 141 :**

Les critères du système de cotation des postes sont ceux se rapportant au niveau de qualification requis, au degré de responsabilité, aux contraintes et exigences particulières ainsi qu'aux conditions de travail.

**Article 142 :**

L'ensemble des postes de travail sont réparti, compte tenu de leur classification et leur hiérarchisation, en quatre groupes socioprofessionnels :

- groupe 1 : appelé exécution
- groupe 2 : appelé maîtrise
- groupe 3 : appelé cadre
- groupe 4 : appelé cadre supérieur

**Article 143 :**

La nomenclature des postes de travail est établie en tenant compte :

- du caractère administratif, productif ou technique des activités de la société,
- des filières et sous filières professionnelles de ces activités.

Les postes de travail sont affectés de leur indice de classification et de leurs conditions d'accès.

**Article 144 :**

En tant que de besoin, la société crée, en concertation avec le partenaire social, une commission technique de classification chargée de procéder à la description, à la cotation et à l'actualisation des postes de travail.

**Article 145 :**

La nomenclature des postes de travail est approuvée par le Président Directeur Général de la société.

**Chapitre 2 : Les éléments de la rémunération**

**Section 1 : Les composantes du salaire**

**Article 146 :**

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire.

**Article 147 :**

La société verse régulièrement à chaque travailleur et à terme échu, la rémunération qui lui est due.

**Article 148 :**

Par salaire, il faut entendre :

- le salaire de base tel qu'il résulte de la grille des salaires de la société,
- l'avancement à l'échelon,
- l'indemnité complémentaire de revenu (ICR),
- les bonifications Moudjahid et Chahid,
- l'indemnité liée à l'ancienneté et à l'expérience professionnelle (IEP),
- la majoration pour heures supplémentaires,
- l'indemnité forfaitaire de service permanent,
- l'indemnité de travail posté,
- l'indemnité de nuisance,
- l'indemnité de sujétion spéciale, (ISS, corps de sûreté interne),
- l'indemnité de risque et d'astreinte particulière, (IRAP, corps de sûreté interne),
- la prime de responsabilité et de sujétion, (PRS cadre),
- la prime de sujétion particulière, (PSP, cadre supérieur),
- l'indemnité de responsabilité, (IR, cadre supérieur),
- la prime spécifique de rendement, (PSR, corps médical),
- l'indemnité spécifique de nuisances des praticiens médicaux, (ISP, corps médical),
- les primes de rendement individuel et collectif,
- la participation aux résultats du travail,
- les récompenses pour mérite ou performances exceptionnels,



- la prime de caisse, l'indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV),
- l'indemnité de formation (IHVF),
- l'indemnité de congé annuel (ICA).

**Article 149 :**

En raison des nécessités particulières imposées par la société, le travailleur bénéficie, dans les conditions de la présente convention :

- d'indemnités compensatrices de frais engagés en mission commandée,
- de l'indemnité forfaitaire d'amortissement de véhicule,
- de l'indemnité kilométrique,
- de la prime de transport,
- de la prime de panier,
- de l'indemnité de nourriture,
- l'indemnité du déplacement,

**Article 150**

La rémunération est exprimée en termes exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

**Article 151:**

La rémunération ainsi que tous les éléments qui la composent figurent nommément sur la fiche de paie établie mensuellement par la société.

Les salaires dus par la société ne peuvent être frappés d'opposition, de saisie ni être retenus pour quelque motif que ce soit. Ils sont payés par préférence à toutes autres créances, y compris celles du Trésor et de la Sécurité Sociale.

Section 2 : Le salaire de base

**Article 152:**

Le salaire de base minimum est fixé par accord collectif.

Section 3 : La grille des salaires

**Article 153 :**

La grille des salaires se compose, pour chaque niveau de classification, d'un salaire de base et d'un salaire à l'échelon.

Pour chacun des niveaux de classification une plage de seize (16) échelons est réservée pour l'avancement à l'échelon.

Section 4 : L'avancement à l'échelon

**Article 154 :**

Nonobstant les dispositions prévues à l'article 23 de la présente convention, relatives aux modalités d'octroi d'échelons au mérite, l'avancement à l'échelon automatique a lieu tous les deux (02) ans pour l'ensemble du collectif de la société.

Section 5 : L'indemnité complémentaire de revenu

**Article 155:**

Il est attribué à l'ensemble des travailleurs, quelle que soit la nature juridique de la relation de travail, une indemnité dite indemnité complémentaire de revenu (ICR) égale à 500 DA par mois.

Section 6 : La bonification Moudjahid et Chahid

**Article 156 :**

Il est attribué aux travailleurs ayant la qualité de moudjahid, veuf, veuve et enfants de chouhada, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance, une bonification spéciale, conformément aux dispositions en vigueur.

Section 7 : L'indemnité d'expérience professionnelle

**Article 157 :**

L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) est attribuée sous forme d'un pourcentage indexé sur le salaire de base dont le maximum est fixé à 64% pour une durée de travail de 35 années.

**Article 158 :**

Le travailleur bénéficie, au titre de son expérience, d'une indemnité d'expérience professionnelle aux taux fixés ci-après :

Années d'activité	Taux
• <b>06 premières années</b> (1 <sup>ère</sup> à fin 6 <sup>ème</sup> année)	2 %
• <b>05 années suivantes</b> (7 <sup>ème</sup> à fin 11 <sup>ème</sup> année)	1,80 %
• <b>10 autres années</b> (12 <sup>ème</sup> à fin 21 <sup>ème</sup> année)	1,50 %
• <b>14 dernières années</b> (22 <sup>ème</sup> à fin 35 <sup>ème</sup> année)	2 %



**Article 159 :**  
Sont prises en considération pour la détermination du taux de l'indemnité d'expérience professionnelle :

- les périodes de travail accomplies,
- les périodes de congé annuel,
- les périodes d'absences spéciales payées,
- les périodes de repos légal
- les congés sans solde dans la limite d'un mois par année,
- les périodes d'absence pour maternité, maladie et accident de travail,
- les périodes de détachement pour l'exercice du droit syndical,
- les périodes accomplies au service national, postérieurement au recrutement ou celle du maintien ou du rappel dans le cadre de la réserve,
- les périodes de participation à la lutte de libération nationale,
- les périodes de travail accomplies en dehors de la société,
- les périodes de détachement pour l'exercice d'une charge publique élective
- les périodes de détachement auprès des filiales de la société et des entreprises du groupe Sonatrach, les périodes de détachement auprès des agences du secteur des hydrocarbures, les périodes de détachement auprès des services du Ministère de l'Energie et des Mines et des Directions de l'énergie et des mines des Wilayates.

**Article 160 :**  
Les années de participation à la lutte de libération nationale comptent double dans la détermination de l'expérience professionnelle (IEP).

**Article 161:**  
L'indemnité d'expérience professionnelle est actualisée au mois de janvier de chaque année.

**Article 162:**  
Les années incomplètes de travail sont validées au prorata, à raison du 1/12<sup>ème</sup> du taux de l'IEP par le nombre de mois exercés durant l'année considérée.

Les mois incomplets de travail sont réputés mois complets lorsque la présence durant le mois est supérieure à quinze (15) jours. Toute période inférieure n'est pas retenue.

**Article 163:**  
Les périodes de formation intervenant avant la mise en poste (apprentis et pré-salariés) ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'IEP.

**Section 8:** La majoration pour heures supplémentaires

**Article 164 :**  
En application de l'article 72 de la présente convention, les heures supplémentaires effectuées ouvrent droit à une majoration du salaire horaire égale à :

- 50% pour les quatre premières heures,
- 75% pour les heures effectuées au delà de la quatrième heure,
- 100% pour les heures supplémentaires effectuées un jour de repos hebdomadaire, un jour férié chômé et payé ainsi que pour les heures supplémentaires effectuées de nuit.

**Section 9:** L'indemnité forfaitaire de service permanent

**Article 165:**  
Les travailleurs occupant un poste de travail impliquant le recours permanent aux heures supplémentaires ouvrent droit à une indemnité forfaitaire de service permanent.

La liste des postes de travail y ouvrant droit, est arrêtée par les parties à la négociation.

**Article 166 :**  
Le montant de l'indemnité de service permanent est arrêté par les parties à la négociation.

**Article 167 :**  
L'indemnité de service permanent est exclusive de toute forme d'indemnisation pour heures supplémentaires. Elle n'est pas cumulable avec l'indemnité de travail posté et avec la prime de responsabilité et de sujétions (PRS).

8

*Handwritten signature or initials.*



Section 10 : L'indemnité de travail posté

**Article 168:**

Les travailleurs affectés dans un système de travail en quart ou posté perçoivent une indemnité dite de travail posté compensant forfaitairement les sujétions du service continu.

**Article 169:**

Les montants de l'indemnité de travail posté sont calculés selon la formule ci-après :

**Montant mensuel**

$$= \frac{3600 \times MSHN \times MHNF \times CST \times CP}{VHM}$$

**Légende :**

- 3600 : montant forfaitaire mensuel exprimé en dinars,
- MSHN: majoration salaire horaire pour travail de nuit (200%),
- MHNF : nombre moyen d'heures travaillées de nuit et jours fériés, chômés et payés et passation de consignes (69 h),
- CST : coefficient lié au système de travail,
- CP : coefficient palier,
- VHM : volume horaire mensuel (173,33 h).

**Article 169 bis :**

Les travailleurs organisés en système de travail posté continu (3x8) perçoivent additivement à l'indemnité de travail posté un supplément horaire forfaitaire.

Ce supplément horaire forfaitaire couvre la différence entre la durée légale de travail (40 h) et la durée réellement effectuée.

Cette durée est évaluée forfaitairement à treize (13) heures de travail par mois.

Le montant de l'indemnité de travail posté de cette catégorie de personnel est calculé comme suit :

**Montant mensuel =**

$$\frac{3600 \times MSHN \times MHNF \times CST \times CP}{VHM}$$

+ 7.5 % du salaire de base

**Article 170 :**

La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de travail posté est arrêtée par les parties à la négociation.

**Article 171 :**

L'indemnité de travail posté est exclusive de l'indemnité de service permanent.

Section 11 : L'indemnité de nuisance

**Article 172 :**

Les travailleurs affectés à des postes de travail dont les tâches présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure, de danger et d'insalubrité perçoivent une indemnité dite de nuisance dont le montant est calculé selon la formule ci-après :

**Montant mensuel =**

$$\frac{3600 \times CN \times MHT \times MJT}{VHM \times CP}$$

**Légende :**

- 3600: montant forfaitaire exprimé en dinars,
- CN : coefficient du taux de nuisance,
- MHT: moyenne heures travaillées par jour (8 h),
- MJT: moyenne journées travaillées par mois (26 j),
- VHM : volume horaire par mois (173,33 h),
- CP : coefficient palier.

Cette indemnité est réduite ou supprimée, selon le cas, lorsque les nuisances pour lesquelles elle a été attribuée, ont été réduites ou supprimées.

**Article 173:**

Les postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance sont arrêtés par la commission d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail de la société (CHSMTS).

Section 12 : Les indemnités particulières du corps de sûreté interne

**Article 174 :**

Il est attribué aux agents et cadres chargés du renforcement du dispositif de sûreté interne en matière de prévention et de surveillance :

- une indemnité de sujétion spéciale (ISS) au taux de 30% calculée sur le salaire de base,
- une indemnité de risque et d'astreinte particulière (IRAP) au taux de 20% calculée sur le salaire de base.

Ces indemnités sont exclusives de toute indemnité de même nature et ne peuvent se cumuler avec les indemnités de service permanent, de travail posté et de nuisance.



Section 13 : Les primes et indemnités spécifiques à l'encadrement

**Article 175 :**

La prime de responsabilité et de sujétion, attribuée aux cadres du groupe 3 au sens de l'article 142 de la présente convention, est destinée à compenser forfaitairement les responsabilités et sujétions inhérentes à chaque poste de travail.

**Article 176:**

La prime de responsabilité et de sujétion est subdivisée en cinq (05) taux distincts fixés respectivement à 30%, 25%, 20%, 15% et 10% du salaire de base.

Ces taux sont déterminés en fonction de la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance ou de la nature des charges et du degré de responsabilité propre à chaque poste de travail.

Les conditions d'attribution, les règles de gestion et les taux y correspondants sont arrêtés par les parties à la négociation.

**Article 177:**

La prime de responsabilité et de sujétion n'est pas cumulable avec les indemnités et/ou primes qui compensent les heures supplémentaires, le service permanent, le travail posté, les nuisances, l'astreinte et la sujétion spéciale.

**Article 178 :**

Il est attribué aux cadres supérieurs du groupe 4 au sens de l'article 142 de la présente convention :

- une prime de sujétion particulière (PSP) calculée au taux de 35% sur le salaire de base,
- une indemnité de responsabilité (IR) calculée au taux de 25% sur le salaire de base.

Les montants, les conditions ainsi que les modalités d'attribution de la prime de sujétion particulière et de l'indemnité de responsabilité sont arrêtés par les parties à la négociation.

Section 14: Les prime et indemnité spécifiques au corps médical

**Article 179 :**

Il est attribué, au corps médical, une prime spécifique de rendement (PSR), de 20% calculée sur le salaire de base.

La prime spécifique de rendement n'est pas cumulable avec les primes de rendement individuel et collectif.

**Article 180 :**

Il est attribué une indemnité spécifique de nuisance aux praticiens médicaux (ISP) servie comme suit :

- 5% du salaire de base pour le médecin,
- 10% du salaire de base pour le chirurgien dentiste, le pharmacien et le biologiste.

L'indemnité spécifique de nuisance servie aux praticiens médicaux n'est pas cumulable avec les indemnités de nuisances relevant du régime général.

Section 15 : Les résultats du travail

**Article 181:**

Les primes de rendement sont destinées à sanctionner la productivité et le rendement individuel et collectif.

Les performances liées aux résultats du travail sont déterminées par un mécanisme qui vise à assurer la stimulation matérielle des travailleurs et la liaison entre le salaire, la production et la productivité.

**Article 182 :**

Les conditions et modalités relatives aux mécanismes de détermination et d'attribution des montants des primes de rendement sont arrêtées par les parties à la négociation.

**Article 183 :**

Les modalités de détermination de la participation aux résultats du travail sont arrêtées par les organes habilités de la société.

**Article 184 :**

Les récompenses pour performance ou mérite exceptionnel, à titre individuel ou collectif, sont attribuées sous forme d'une gratification monétaire, nonobstant les citations honorifiques.

Les événements et la nature des actes individuels ou collectifs éligibles à cette récompense ainsi que les montants des gratifications monétaires sont arrêtés par la société, après avis des représentants des travailleurs.

#### Section 16 : La prime de caisse

##### **Article 185 :**

Il est institué une prime de caisse.

Les modalités, les montants ainsi que les conditions d'attribution de la prime de caisse sont arrêtés par les parties à la négociation.

#### Section 17 : L'indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV)

##### **Article 186 :**

Les travailleurs appelés à exercer dans des conditions particulières d'isolement et de résidence perçoivent une indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV).

##### **Article 187 :**

Les conditions de vie et d'isolement propres à chacun des lieux géographiques et de travail ainsi que les montants journaliers y afférents, sont évalués et arrêtés par les parties à la négociation.

#### Section 18 : L'indemnité horaire de vacation de formation (IHVF)

##### **Article 188 :**

Les travailleurs appelés à assurer accessoirement des tâches de formation au sein de la société, en application de l'article 33 de la présente convention, perçoivent une indemnité horaire de vacation de formation (IHVF).

Les modalités d'attribution de cette indemnité sont fixées par voie interne.

#### Section 19 : L'indemnité de congé annuel (ICA)

##### **Article 189 :**

Lors des départs en congé annuel, il est versé une indemnité afférente au congé annuel (ICA) égale au douzième (1/12) de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédant le congé.

Les modalités d'application sont fixées par les parties à la négociation.

### **Chapitre 3 : Les gratifications**

#### Section 1 : Le salaire unique

##### **Article 190 :**

Tout travailleur marié dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée perçoit une indemnité mensuelle de salaire unique fixée à cinq cent dinars (500 DA).

Cette indemnité n'est pas cumulable avec l'indemnité pour salaire unique (IPSU).

#### Section 2 : Les médailles de travail

##### **Article 191 :**

La médaille de travail est destinée à récompenser la fidélité du travailleur à la société. Elle est de quatre (04) niveaux, selon l'ancienneté dans la société :

- **15 ans** d'ancienneté: médaille de bronze
- **20 ans** d'ancienneté: médaille d'argent
- **25 ans** d'ancienneté : médaille d'or
- **30 ans** d'ancienneté: médaille de vermeil

Les périodes prises en considération pour la détermination des années de fidélité sont fixées par la société après avis des représentants des travailleurs.

##### **Article 192 :**

L'attribution des médailles de travail est accompagnée de la remise d'un titre honorifique et d'une gratification.

Le montant net de la gratification est fixé comme suit :

- quinze mille (15.000) dinars : pour la médaille de bronze
- vingt mille (20.000) dinars : pour la médaille d'argent
- vingt cinq mille (25.000) dinars : pour la médaille d'or
- trente mille (30.000) dinars : pour la médaille vermeil

#### Section 3 : L'allocation de fin de carrière

##### **Article 193 :**

En cas de cessation de la relation de travail pour cause de retraite, de décès, de perte involontaire d'emploi, de maladie non professionnelle occasionnant une



incapacité totale de travail, d'accident de travail ou de maladie professionnelle, il est versé au travailleur ou à ses ayants droit une allocation de fin de carrière.

**Article 194:**

Le montant de l'allocation de fin de carrière, déterminé en fonction du motif de la cessation de la relation de travail et des années d'ancienneté dans la société, est fixé conformément à l'annexe 1 de la présente convention

**Article 195 :**

Sont prises en considération pour le calcul de l'allocation de fin de carrière, comme périodes assimilées :

- Les périodes de congé annuel
- Les périodes d'absences rémunérées
- Les congés sans solde dans la limite d'un mois par année
- Les périodes d'absences pour congé de maternité, maladie, maladie professionnelle et accident de travail.
- Les périodes d'absence pour cause de congé de longue maladie et d'invalidité
- Les période de participation à la lutte de libération nationale (une année comptant double)
- Les périodes de détachement, après le recrutement, pour l'accomplissement du service national ou celle du maintien ou du rappel dans le cadre de la réserve.
- Les périodes de détachement auprès des filiales de la société et des entreprises du groupe SONATRACH.
- Les périodes de détachement auprès des agences du secteur des hydrocarbures.
- Les périodes de détachement auprès des services du Ministère de l'Energie et des Mines et des directions de l'énergie et des mines des wilayates..
- Les périodes de détachement pour activités syndicales conformément aux règles en vigueur.
- Les périodes de formation avec maintien intégral ou partiel de salaire.
- Les périodes d'activité accomplies à titre temporaire en cas de permanisation.
- Les périodes de détachement de droit pour l'exercice d'une charge publique élective.

**Article 196 :**

Les années exercées au-delà de soixante ans ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'allocation de fin de carrière

**Article 197:**

Par mois de salaire, il y a lieu d'entendre le dernier salaire à l'échelon et l'indemnité d'expérience professionnelle perçus par le travailleur le dernier mois de son activité.

**Chapitre 4 : Les indemnités à caractère de remboursement**

**Section 1 : La mission commandée**

**Article 198 :**

Est réputé en mission commandée, tout travailleur appelé à effectuer occasionnellement, dans le cadre de ses activités, des déplacements ordonnés par le responsable de la direction, à l'intérieur du territoire national, dans un rayon supérieur à cinquante (50) kilomètres du lieu habituel de travail ou de résidence.

La mission occasionnelle, telle que déterminée au sens du présent article, ne peut en aucun cas être supérieure à trente (30) jours continus.

**Article 199:**

Le déplacement du travailleur, commence à l'heure du départ de son lieu habituel de travail ou de résidence. Il prend fin à l'heure du retour du travailleur à son lieu habituel de travail ou de résidence.

Le travailleur bénéficie d'une indemnité de restauration, dès lors qu'il se trouve éloigné de sa résidence ou de son lieu de travail habituel pendant les périodes de temps comprises entre onze (11) heures et quatorze (14) heures, dix huit (18) heures et vingt et une (21) heures.

Il bénéficie de l'indemnité d'hébergement, lorsqu'il se trouve éloigné de sa résidence habituelle, pendant les périodes de temps comprises entre vingt et une (21) heures et cinq (05) heures.

**Article 200 :**

Tout travailleur appelé à se déplacer, dans les conditions et modalités visées aux articles 198 et 199 ci-dessus, perçoit une indemnité compensatrice de frais engagés, dite « frais de mission » qui couvre forfaitairement les frais de restauration et

d'hébergement fixés conformément au barème ci-après :

		Repas	Nuitée	Totaux
Supérieure à 50 Km	cadre & cadre supérieur	600 DA	1200 DA	2400 DA
	maîtrise exécution	500 DA	900 DA	1900 DA

Toutefois, lorsque la société dispose de structures de restauration et/ou d'hébergement, il est fait obligation au travailleur, en mission commandée, d'utiliser celles-ci. Dans ce cas, les montants respectifs sont ramenés à 25% des montants fixés au barème visé ci-dessus.

Le travailleur, en mission commandée, ne peut prétendre au versement de la prime de panier et de l'indemnité de nourriture.

#### **Article 201:**

Le transport du travailleur en mission commandée est assuré par la société. Si le transport n'est pas assuré, la société prend en charge les frais correspondants et en assure le remboursement, en tenant compte de la voie la plus directe et la plus économique. Ce dispositif fera l'objet d'une explicitation par voie interne.

Lorsque le travailleur, sur demande de la société accepte d'utiliser son véhicule personnel, il bénéficie de l'indemnité kilométrique fixée à l'article 210 de la présente convention.

Durant la mission commandée, le travailleur continue de percevoir l'IZCV de son lieu de travail habituel ou celle du lieu de déplacement, lorsque celle-ci est plus avantageuse.

Section 2: Les déplacements pour raisons de service

#### **Article 202 :**

Les déplacements, pour raisons de service, d'une durée supérieure à trente (30) jours ou ceux liés à la nature de l'activité ou aux exigences du poste de travail, de par leur

fréquence, ouvrent droit à l'attribution, aux travailleurs concernés, d'une indemnité de déplacement dont les montants sont fixés conformément au barème ci-après :

	Repas	nuitée	Totaux
-Cadre -Cadre supérieur	475 DA	950 DA	1900 DA
- Maîtrise -Exécution	375 DA	700 DA	1450 DA

Les conditions et modalités d'application du présent article seront précisées par voie interne.

Section 3: L'indemnité forfaitaire d'amortissement

#### **Article 203:**

Les travailleurs dont la fonction nécessite l'utilisation habituelle et permanente de leur véhicule personnel perçoivent une indemnité forfaitaire d'amortissement.

#### **Article 204 :**

Les montants de l'indemnité forfaitaire d'amortissement (IFA), exprimés en dinars, sont fixés conformément au barème ci-après :

moins de 20 Km	de 20 à 40 Km	de 40 à 60 Km	plus de 60 Km	cadre supérieur			
2700 DA	2800 DA	2900 DA	3000 DA	3000 DA	3300 DA	3400 DA	3800 DA

La liste des postes de travail y ouvrant droit est établie et révisée périodiquement par les parties à la négociation.

#### **Article 205 :**

L'indemnité forfaitaire d'amortissement est suspendue ou supprimée en cas de vente du véhicule, d'affectation sur un autre poste non couvert par ces dispositions ou de non utilisation du véhicule personnel pour les besoins de service. L'indemnité forfaitaire d'amortissement est retenue au prorata durant les périodes d'absences non rémunérées.

#### **Article 206 :**

Les bénéficiaires de l'indemnité forfaitaire d'amortissement doivent justifier de la possession d'un véhicule personnel et du permis de conduire en cours de validité.



**Article 207:**

Le bénéfice de l'indemnité forfaitaire d'amortissement exclut l'usage d'un véhicule de service ou l'utilisation du transport du personnel.

**Article 208 :**

L'indemnité forfaitaire d'amortissement n'est pas cumulable avec l'indemnité de transport.

Section 4 : Le prêt pour achat de véhicule

**Article 209 :**

Les travailleurs confirmés ouvrant droit au bénéfice de l'indemnité forfaitaire d'amortissement ont la faculté de demander un prêt destiné à l'achat d'un véhicule de tourisme.

Le montant du prêt accordé est fixé à deux cent cinquante mille dinars (250.000 DA). Les délais de remboursement ainsi que les conditions et modalités d'attribution et de gestion sont arrêtés par voie de réglementation interne.

Section 5 : L'indemnité kilométrique

**Article 210 :**

Les travailleurs utilisant leur véhicule personnel pour des raisons de service ou dans le cadre d'une mission commandée perçoivent une indemnité kilométrique selon le barème ci-après :

IFA postes itinérants	IFA mission commandée	Mission commandée non bénéficiaire de l'IFA	Frais de route Sud
2,50 DA	3,00 DA	4,50 DA	2,50 DA

La liste des postes de travail y ouvrant droit est établie et révisée périodiquement par les parties à la négociation

Les conditions, les modalités d'attribution et de gestion sont définies par voie de réglementation interne.

Section 6 : L'indemnité de transport

**Article 211:**

Lorsque le transport du personnel n'est pas assuré par la société, le travailleur perçoit une indemnité de transport.

Les conditions et modalités d'attribution ainsi que les montants de l'indemnité de transport sont arrêtés par les parties à la négociation.

**Article 212:**

Le travailleur n'utilisant pas les moyens de transport mis à sa disposition par la société, ne peut prétendre, pour quelque motif que se soit, au bénéfice de l'indemnité de transport.

Section 7 : La prime de panier

**Article 213:**

Tout travailleur exerçant sous le régime de la séance continue, ouvre droit à une prime de panier dont les conditions et les modalités de gestion sont définies par voie de réglementation interne.

**Article 214 :**

Le montant de la prime de panier est arrêté par les parties à la négociation.

Section 8 : L'indemnité de nourriture

**Article 215 :**

Tout travailleur exerçant sous le régime de la séance continue, ouvre droit à une indemnité de nourriture au cas où la société ne met pas à sa disposition un repas.

Toutefois, cette indemnité n'est pas due aux travailleurs lorsque la fermeture de la cantine intervient à la demande du collectif de l'unité.

L'indemnité de nourriture n'est pas cumulable avec la prime de panier.

**Article 216:**

Le montant de l'indemnité de nourriture est fixé à cent soixante quinze dinars (175 DA).

**Article 217:**

Durant le mois de Ramadhan, les indemnités de nourriture, de déplacement ou de panier demeurent dues si les périodes de travail coïncident avec la rupture du jeun (F'tour) et/ou de l'imsak (S'hor).

Section 9 : L'indemnité de déplacement

**Article 218:**

Le personnel appelé, de part la nature de leurs activités, à se déplacer fréquemment et dont le rayon de déplacement dépasse

cinquante (50) kilomètre ouvre droit à l'indemnité de déplacement.

- l'indemnité de déplacement n'est pas cumulable avec l'indemnité de nourriture, la prime de panier et les frais de restauration payés dans le cadre des missions commandées.

#### **Article 219:**

Le montant de l'indemnité de déplacement est fixée à deux cent cinquante dinars (250 DA).

#### **Article 220:**

La liste des postes de travail y ouvrant droit est établie et révisée par les parties à la négociation.

Les conditions et modalités d'attribution et de gestion sont fixées par voie réglementaire.

### **TITRE VIII : LA PROTECTION SOCIALE ET LES ŒUVRES SOCIALES**

#### **Chapitre 1 : La médecine du travail**

#### **Article 221 :**

La médecine du travail constitue une obligation de la société dont la double mission est préventive essentiellement et curative accessoirement. Elle est à la charge de la société.

#### **Article 222:**

La médecine du travail a pour buts :

- de promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique et mental des travailleurs,
- de prévenir et protéger les travailleurs des risques pouvant engendrer des accidents ou des maladies professionnelles et de tout dommage causé à leur santé,
- d'identifier et de surveiller, en vue de réduire ou d'éliminer tous les facteurs qui, sur les lieux de travail, peuvent affecter la santé des travailleurs,
- de placer et maintenir les travailleurs dans un emploi convenant à leurs aptitudes physiologiques et psychologiques,
- de réduire les cas de maladies, de maladies professionnelles, d'accidents de travail et d'invalidité,
- d'évaluer le niveau de santé des travailleurs en milieu de travail,
- d'organiser les soins d'urgence et les premiers secours,

- de contribuer à la sauvegarde de l'environnement.

#### **Article 223:**

Les services de médecine du travail sont chargés :

- des visites médicales obligatoires d'embauche,
- des visites périodiques obligatoires auxquelles sont soumis au moins une (01) fois par an les travailleurs de la société,
- des visites et examens spéciaux pour les travailleurs exposés aux risques professionnels, les femmes enceintes, les mères d'enfants de moins de deux (02) ans, les handicapés et malades chroniques, les travailleurs âgés de moins de dix huit (18) ans et les travailleurs âgés de plus de cinquante cinq (55) ans,
- des visites et examens médicaux obligatoires qui ont lieu après une absence pour cause de maladie professionnelle ou d'accident de travail, après un congé de maternité, une absence d'au moins vingt et un jour pour cause de maladie ou d'accident non professionnel ou en cas d'absences répétées pour cause de maladie non professionnelle.

Dans ce cas, le médecin n'est pas habilité à vérifier le bien fondé des absences pour cause de maladie ou d'accident.

#### **Article 224:**

Les services de médecine du travail sont également chargés :

- des visites d'inspection d'hygiène sur les lieux de travail, les bases de vie et les services de restauration,
- du contrôle de l'équilibre des repas,
- d'effectuer des prélèvements aux fins d'analyses ou examens jugés utiles,
- d'analyser les risques professionnels et de proposer des améliorations des conditions de vie.

#### **Chapitre 2 : L'hygiène et la sécurité**

#### **Article 225 :**

La société est tenue d'assurer l'hygiène et la sécurité aux travailleurs sur les lieux de travail, conformément à la législation et la réglementation en vigueur et au règlement intérieur.



**Article 226:**

Les locaux affectés au travail, les emplacements de travail et leurs environnements, leurs dépendances et leurs annexes, y compris les installations de toute nature mises à la disposition des travailleurs, doivent être tenus dans un état constant de propreté et de salubrité nécessaires à la santé des travailleurs.

**Article 227:**

Les établissements, les locaux affectés au travail, leur dépendance et leurs annexes doivent être conçus, aménagés et entretenus de manière à garantir la sécurité des travailleurs.

**Article 228:**

Des commissions paritaires d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, sont instituées, conformément à la législation en vigueur, au niveau de chaque structure opérationnelle et au niveau de la société.

**Article 229:**

Les commissions paritaires d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, dont les membres sont choisis en fonction de leurs connaissances et de leurs aptitudes, doivent veiller à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs de la société, à l'amélioration des conditions de travail et à la protection de l'environnement.

Elles ont également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.

**Article 230:**

La formation, l'information et l'éducation en matière d'hygiène, de sécurité et de santé constituent un droit et un devoir pour le travailleur.

**Article 231:**

Les structures de médecine du travail, de sécurité et les commissions paritaires d'hygiène et de sécurité ne déchargent pas les hiérarchies de leurs responsabilités en la matière.

**Chapitre 3 : Les œuvres sociales**

**Article 232:**

Sont considérées comme œuvres sociales toutes actions ou réalisations tendant à contribuer à l'amélioration du bien-être physique et moral des travailleurs sous

Convention d'entreprise Naftal

forme de prestations en matière de santé, de logement, de culture et de loisirs et, en règle générale, toute mesure à caractère social visant à faciliter la vie quotidienne du travailleur et de sa famille.

**Article 233:**

Sont bénéficiaires des œuvres sociales les travailleurs et retraités de la société ainsi que les membres de leur famille qui sont à leur charge.

Les familles qui étaient à la charge des travailleurs décédés continuent de bénéficier des mêmes avantages.

**Article 234:**

Les structures des œuvres sociales ont pour mission de créer, gérer et développer :

- l'assistance sociale,
- les prestations en matière de santé,
- les crèches et jardins d'enfants,
- le sport de masse,
- les activités de culture et de loisirs,
- le tourisme populaire : excursions, centres aérés, centres de vacances, centres de repos, camps de toile, sorties aérées,
- les coopératives de consommation,
- les actions tendant à faciliter la création de coopératives immobilières, à aider à l'acquisition, à l'achat ou à la construction d'un logement.

**Article 235:**

Le fonds des œuvres sociales est alimenté par :

- la contribution annuelle de la société calculée sur la base du taux de 3% de la masse salariale brute, primes et indemnités de toutes natures comprises, telle qu'elle ressort de l'exercice comptable de l'année précédente,
- les ressources procurées en contrepartie des prestations de services,
- les ressources provenant de manifestations sportives et culturelles,
- les subventions, dons et legs.

**Article 236:**

Le fonds des œuvres sociales ne peut être détourné de son affectation.

**Article 237 :**

La gestion des œuvres sociales est appliquée au sein de la société conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.



### **Article 238:**

Toutes les actions engagées dans le cadre des œuvres sociales sont financées par le fonds des œuvres sociales.

La société prend en charge les infrastructures, l'équipement et son renouvellement, nécessaires à la création et au développement des œuvres sociales ainsi que les dépenses de personnel.

## **Chapitre 4 : La protection sociale**

### **Article 239:**

Tout travailleur bénéficie des droits relatifs aux assurances sociales, à la retraite, aux accidents de travail et maladies professionnelles, aux obligations des assujettis et au contentieux en matière de sécurité sociale tels que définis par la législation en vigueur.

### **Article 240 :**

Les services chargés de la gestion du personnel doivent aviser le travailleur atteint par la limite d'âge légal, trois (03) mois avant la date prévue de départ en vue de la constitution du dossier de demande de retraite.

Lorsqu'un travailleur refuse de produire les pièces réclamées dans les délais, les services chargés de la gestion du personnel sont habilités, dans ce cas, à déposer directement auprès de la caisse de retraite, même incomplet, le dossier du travailleur concerné.

### **Article 241 :**

Le départ à la retraite du travailleur à l'âge légal (60 ans) est une obligation.

La mise à la retraite d'un travailleur ne peut être prononcée avant la notification attributive de pension délivrée par la caisse de retraite.

### **Article 242 :**

La société est affiliée à la Mutuelle des Industries du Pétrole pour les deux prestations assurées, à savoir :

- les prestations sociales,
- le régime de retraite complémentaire.

### **Article 243 :**

L'adhésion à la caisse de la mutuelle sociale est automatique, sauf refus expressément formulé par le travailleur.

## **TITRE IX : DISPOSITIONS FINALES**

### **Chapitre 1 : L'exécution**

#### **Article 244:**

La présente convention collective est conclue pour une durée indéterminée.

Elle est présentée aux seules fins d'enregistrement par la partie la plus diligente auprès de l'inspection du travail et du greffe du tribunal territorialement compétents.

#### **Article 245 :**

Les dispositions de la présente convention ne sont pas cumulables avec de nouvelles dispositions introduites par la législation ou la réglementation.

Dans tous les cas, les dispositions les plus avantageuses s'appliquent par substitution.

### **Chapitre 2 : La dénonciation**

#### **Article 246 :**

La présente convention collective peut être dénoncée en partie ou en totalité par les parties signataires.

La dénonciation ne peut toutefois intervenir dans les douze (12) mois qui suivent son enregistrement.

#### **Article 247:**

La dénonciation est signifiée par lettre recommandée à l'autre partie signataire, avec copies à l'inspection du travail qui a enregistré la présente convention et auprès du greffe du tribunal consigné

#### **Article 248:**

La signification de la dénonciation emporte obligation pour les parties à avoir à engager des négociations dans les trente (30) jours pour la conclusion d'une nouvelle convention.

Dans tous les cas, la dénonciation de la convention ne peut avoir d'effets sur les contrats de travail antérieurement conclus qui demeurent régis par les dispositions en vigueur jusqu'à la conclusion d'une nouvelle convention.



**Chapitre 3 : La commission permanente de la convention**

**Article 249:**

Il est institué une commission paritaire dite commission permanente de la convention, composée des représentants de la société et des représentants syndicaux des travailleurs.

**Chapitre 4 : La publicité**

**Article 250:**

La présente convention fera l'objet de publicité en direction des travailleurs de la société.

**Chapitre 5 : L'entrée en vigueur**

**Article 251 :**

La présente convention collective, conclue entre la société Naftal Spa et les représentants syndicaux des travailleurs, prend effet à compter de sa date de signature par les parties.

Fait à Chéraga, le **31 JUIL. 2007**

**Pour la Société Naftal,  
Le Président Directeur Général**

**Pour le Syndicat National,  
Le Secrétaire Général**

**S. AKRETCHÉ**

**S.A BELDJERDI**

تم تسجيل هذه الإفادة الجماعية التي تحتوي على 31  
صفحة يوم 24/12/2007 تحت رقم 2007/07/2007 من  
طرفنا نحن السيد حيدر أمة مفتش العمل المختص  
إقليمياً طبقاً للمادة 126 من القانون 19/90 المؤرخ  
في 21 أفريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل معتدل ومتعم.

بن عكنون : 24/12/2007

مفتش العمل

أحمد حيدر





**Annexe 1**  
**(Article 194 –de la Convention d’Entreprise)**  
 Montant de l’allocation de fin de carrière

ANNEES VALIDEES	NOMBRE DE MOIS			
	1 <sup>er</sup> cas : Cessation de travail du fait de la retraite		2 <sup>ème</sup> cas : Cessation de travail du fait de la maladie non professionnelle	3 <sup>ème</sup> cas : Cessation de la relation de travail du fait d’une incapacité totale de travail due à une maladie professionnelle, à un décès ou un accident de travail.
	avant 55 / 60 ans	à 55 / 60 ans,		
5	3,0	4,0	4,0	5,0
6	3,6	4,8	4,8	5,8
7	4,2	5,6	5,6	6,6
8	4,8	6,4	6,4	7,4
9	5,4	7,2	7,2	8,2
10	6,0	8,0	8,0	9,0
11	6,6	8,8	8,8	9,8
12	7,2	9,6	9,6	10,6
13	7,8	10,4	10,4	11,4
14	8,4	11,2	11,2	12,2
15	9,0	12,0	12,0	13,0
16	9,6	12,8	12,8	13,8
17	10,2	13,6	13,6	14,6
18	10,8	14,4	14,4	15,4
19	11,4	15,2	15,2	16,2
20	12,0	16,0	16,0	17,0
21	12,6	16,8	16,8	17,8
22	13,2	17,6	17,6	18,6
23	13,8	18,4	18,4	19,4
24	14,4	19,2	19,2	20,2
25	15,0	20,0	20,0	21,0
26	15,6	20,8	20,8	21,8
27	16,2	21,6	21,6	22,6
28	16,8	22,4	22,4	23,4
29	17,4	23,2	23,2	24,2
30	18,0	24,0	24,0	25,0

## Table de matières

Résumé

ملخص

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale .....A-D

Chapitre 01 : Les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines.....1

Introduction.....2

Section 01 : notions et généralités sur les risques opérationnels.....3

1. Notion de risque .....3

1.1 Bref historique sur le risque .....3

1.2 Définition du risque.....4

1.3 Caractéristiques du risque .....4

1.4 Classifications des risques .....6

a) Les risques stratégiques .....6

b) Les risques financiers .....6

c) Les risques opérationnels .....6

d) Les risques projets .....6

1.5 Les parties prenantes aux risques .....7

2. Notion du risque opérationnel .....10

2.1 Définitions .....10

2.2 Les sources du risque opérationnel .....10

a) Risques liés au système d'information .....10

b) Risques liés aux processus .....11

c) Risques liés aux personnes .....11

d) Risques liés aux événements extérieurs .....11

3. Typologie des risques opérationnels .....12

3.1 Fraude interne .....12

3.2 Fraude externe .....12

3.3 Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail .....13

<b>3.4 Clients, produits et pratiques commerciales .....</b>	<b>13</b>
<b>3.5 Dommages aux actifs corporels .....</b>	<b>13</b>
<b>3.6 Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes .....</b>	<b>13</b>
<b>3.7 Exécution, livraison et gestion des processus .....</b>	<b>13</b>
<b>Section 02 : La gestion des ressources humaines dans les entreprises .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Notion de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines (GRH) .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Définition de la GRH .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Les activités principales de la GRH .....</b>	<b>15</b>
<b>a) La gestion prévisionnelle .....</b>	<b>15</b>
<b>b) Le recrutement .....</b>	<b>16</b>
<b>c) La formation .....</b>	<b>16</b>
<b>d) La gestion des carrières .....</b>	<b>16</b>
<b>e) Evaluation des performances .....</b>	<b>17</b>
<b>f) La rémunération .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>18</b>
<b>a) Les objectifs économiques .....</b>	<b>18</b>
<b>b) Les objectifs humains et sociaux .....</b>	<b>18</b>
<b>c) Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement .....</b>	<b>19</b>
<b>4. Les supports administratifs de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>19</b>
<b>a) Supports pour la connaissance des données .....</b>	<b>19</b>
<b>b) Supports pour le recrutement .....</b>	<b>19</b>
<b>c) Supports pour la gestion des carrières .....</b>	<b>20</b>
<b>d) Supports pour l'administration du personnel .....</b>	<b>20</b>
<b>e) Supports pour la formation .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Les critères de structuration de fonction ressources humaines .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 La taille de l'entreprise .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 La complexité des activités de la fonction .....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 La personnalité des dirigeants ou du propriétaire .....</b>	<b>21</b>
<b>5.4 Le critère géographique .....</b>	<b>21</b>
<b>5.5 La structure de l'entreprise .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 03 : Les risques opérationnels de la GRH .....</b>	<b>22</b>
<b>1. Risque de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>22</b>
<b>2. Les risques opérationnels liés à la GRH .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Les systèmes d'information des ressources humaines et le risque opérationnel .....</b>	<b>25</b>

<b>Conclusion .....</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre 02 : le management des risques opérationnels liés à la RH .....</b>	<b>27</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 01 : Le cadre théorique du management des risques opérationnels .....</b>	<b>29</b>
<b>1. Définition et rôle du management des risques .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1 Définitions du management des risque, le risk manager et l'entreprise risque management.....</b>	<b>29</b>
<b>1.1.1 Le management du risque .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1.2 Le risk manager .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1.3 Entreprise risque management .....</b>	<b>30</b>
<b>1.2 Rôle du management des risques .....</b>	<b>30</b>
<b>2. Les principes de mangement des risques .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Le management des risques crée de la valeur et la préserve .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Le management des risques est intégré aux processus d'organisation .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Le management des risques est intégré aux processus de prise de décision .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4 Le management des risques traite explicitement de l'incertitude .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 Le management des risques est systématique, structuré et utilisé en temps utile .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Le management des risques s'appuie sur la meilleure information disponible .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 Le management des risques est adapté .....</b>	<b>31</b>
<b>2.8 Le management des risques intègre les facteurs humains et culturels .....</b>	<b>32</b>
<b>2.9 Le management des risques est transparent et participatif .....</b>	<b>32</b>
<b>2.10 Le management des risques est dynamique, itératif et réactif au changement .....</b>	<b>32</b>
<b>2.11 Le management des risques facilite l'amélioration continue de l'organisation .....</b>	<b>32</b>
<b>3. Avantages du management des risques .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Objectifs du management des risques .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Le management des risques est intégré aux processus décisionnels et opérationnels de la société .....</b>	<b>33</b>
<b>4.4 Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société .....</b>	<b>33</b>
<b>4.5 Mobiliser les collaborateurs de la société .....</b>	<b>33</b>
<b>5. Efficacité du management des risques .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1 Approches des auteurs sur l'efficacité du management des risques .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2 Les acteurs du management des risques .....</b>	<b>34</b>

<b>6. Le cadre référentiel de management des risques</b> .....	<b>35</b>
6.1 COSO (1&2) .....	36
6.2 AS/NZS 4360 .....	37
6.3 FERMA .....	38
6.4 ISO 31000 .....	38
6.5 Cadre de référence de l’Autorité des Marchés Financiers (AMF) .....	38
<b>Section 02 : Le processus de management des risques opérationnels de RH</b> .....	<b>40</b>
1. Mise en œuvre du management du risque .....	40
1.1 Mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque .....	40
2. Mise en œuvre du processus de management du risque .....	40
2.1 Surveillance et revue du cadre organisationnel .....	40
2.2 Amélioration continue du cadre organisationnel .....	41
3. Les différents éléments du processus de management des risques .....	41
3.1 Eléments d’identification des risques .....	41
3.1.1 Questionnaire de prise de connaissance (QPC) .....	41
3.1.2 Questionnaire de contrôle interne (QCI) .....	42
3.1.3 Les plans d’échantillonnages .....	42
3.2 Eléments d’évaluation des risques .....	43
3.2.1 La cartographie des risques .....	43
3.2.2 Approches d’élaboration d’une cartographie .....	44
A. Approche Bottum-up .....	44
B. Approche Top down .....	45
C. Approche combinée .....	46
D. Approche par le Benchmarking .....	46
3.3 Eléments de traitement des risques .....	46
3.3.1 L’évitement .....	46
3.3.2 La réduction .....	46
3.3.3 Le partage .....	46
3.3.4 L’acceptation .....	47
3.4 Le suivi .....	47
3.4.1 Les opérations courantes de pilotage .....	47
3.4.2 Evaluations spécifiques .....	47
<b>Section 03 : « Contrôle interne » outil de management des risques</b> .....	<b>49</b>
1. Les éléments du management des risques .....	49
2. Le contrôle interne .....	50

<b>2.1 Définition du contrôle interne .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2 Les composantes du contrôle interne .....</b>	<b>50</b>
<b>3. Contrôle interne de la fonction GRH .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Limites du management des risques et du contrôle interne .....</b>	<b>53</b>
<b>4. Limites au management des risques .....</b>	<b>54</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre 03 : Le management des risques opérationnels au sein de la Direction Exécutive des Ressources Humaines de NAFTAL .....</b>	<b>56</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01 : Présentation de NAFTAL .....</b>	<b>58</b>
<b>1. Historique .....</b>	<b>58</b>
<b>2. Les missions de NAFTAL .....</b>	<b>58</b>
<b>3. L'organisation de NAFTAL .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Missions des Directions de Soutien .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.1 La Direction de soutien Administration Générale(DSAG) .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.2 La Direction de soutien Sûreté interne de l'établissement (DSSIE) .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2 Missions des Directions Centrales .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.1 La Direction Centrale Audit (DCA) .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.2 La Direction Centrale des Affaires Sociales et Culturelles(DCASC) .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.3 La Direction Centrale Juridique (DCJ) .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.4 La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement et Qualité (DCHSEQ) .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.5 La Direction Centrale Système d'information (DCSI) .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.6 La Direction Centrale Communication et Relations Publiques (DCCRP) .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.7 La Direction Centrale maintenance .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.8 La Direction Centrale Engineering .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Missions des Directions Exécutives .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.1 La Direction Exécutive Stratégies, Planification &amp; Economie (DESPE) .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.2 La Direction Exécutive Finances (DEF) .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.3 La Direction Exécutive Ressources Humaines (DERH) .....</b>	<b>65</b>
<b>4. Le département contrôle de gestion de DERH de NAFTAL .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Les objectifs du contrôle de gestion dans la DERH .....</b>	<b>67</b>
<b>Section 02 : Description du processus de gestion de paie, identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie .....</b>	<b>68</b>
<b>1. Processus de gestion de la paie au NAFTAL .....</b>	<b>68</b>
<b>1.1 Règles de gestion .....</b>	<b>68</b>

1.2 Description du processus de préparation des états de paie .....	68
1.3 Description des procédures de comptabilisation de la paie .....	68
1.4 Description des procédures de contrôle de la paie .....	68
1.5 Description des procédures d'exécution de la paie .....	69
1.6 Description des procédures des travaux Post paie .....	69
2. Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie .....	69
2.1 Identification des risques opérationnels liés à la préparation des états de paie .....	69
2.2 Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des salaires .....	70
2.3 Identification des risques opérationnels liés à la préparation et signature des ordres de paiement (OP) de salaire .....	72
2.4 Identification des risques opérationnels liés au paiement des salaires par les banques ou caisses .....	72
2.5 Identification des risques opérationnels liés à l'établissement des Déclarations Fiscales et Sociales (DFS) .....	73
2.6 Identification des risques opérationnels liés au paiement et à la comptabilisation des retenues Fiscales et Sociales .....	75
2.7 Identification des risques opérationnels liés aux divers contrôles effectués .....	75
2.8 Identification des risques opérationnels liés au contrôle du niveau de la masse salariale ...	76
3. Evaluation des risques opérationnels identifiés .....	77
3.1 Choix de l'échantillon et tests réalisés .....	77
3.2 Interprétation des résultats .....	79
3.3 Evaluation de la probabilité de survenance des risques .....	80
3.4 L'évaluation de l'impact des risques .....	82
Section 03 : Cartographie des risques et recommandations .....	85
1. Hiérarchisation des risques et de l'efficacité des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus de gestion de la paie .....	85
2. Présentation de la cartographie des risques opérationnels et analyse .....	86
3. Plan d'actions .....	88
4. Recommandations .....	90
4.1 Recommandations liées à la description des procédures de préparation des états de paie ...	90
4.2 Recommandations liées à la description des procédures de comptabilisation de la paie ....	90
4.3 Recommandations liées à la description des procédures de contrôle de la paie .....	90
4.4 Recommandations liées à la description des procédures d'exécution de la paie .....	91
4.5 Recommandations liées à la description des procédures des travaux Post paie .....	91
4.6 Recommandations liées au plan organisationnel .....	91

**Conclusion .....92**  
**Conclusion générale .....93**  
**Bibliographie**  
**Annexes**