



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Elaboration d'une cartographie des risques
opérationnels du cycle Personnel/Organismes
sociaux : cas de la Fondation Agir pour la Santé
(FAES)**

Présenté par :

Serigne NDIAYE

Dirigé par :

Abdoulaye FALL

Auditeur Interne,

Chargé de cours au CESAG

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à toutes les personnes qui ont eu à me soutenir de près ou de loin et depuis le début. Dieu sait qu'elles sont nombreuses ; et à travers ces lignes, je voudrais leurs montrer toute ma reconnaissance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit :

- des membres de ma famille pour leur soutien moral, matériel et financier ;
- de Monsieur Abdoulaye FALL, mon encadreur pour sa disponibilité et sa patience ;
- de tout le corps professoral du CESAG ;
- de la 19^e promotion du DESS Audit avec qui j'ai passé des moments inoubliables;
- du personnel de l'ISCBF ;
- du personnel de la bibliothèque du CESAG ;
- de Mesdames Gueye, Elizabeth NDIAYE et Lili TOURE de l'ILIF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A.G: Administrateur Général

A.I: Audit Interne

A.I.C.P.A: American Institute of Certified Public Accountant

C.A. : Conseil d'Administration

C.C : Chef Comptable

C.D.D : Contrat à Durée Déterminée

C.D.I: Contrat à Durée Indéterminé

C.I: Contrôle Interne

COBIT: Control Objectives for Information and related Technology

C.O.S.O: Committee of Sponsoring Organisations of the Tread way Commission

C.V : Curriculum Vitae

D.F : Direction Financière

D.G : Direction Générale

D.R.H : Direction des Ressources Humaines

F.A.E.S : Fondation pour l'Education et la Santé

I.F.A.C.I : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

I.I.A: Intitute of Internal Auditors

O.E.C : Ordre des Experts Comptables

R.F.C : Responsable Financier et Comptable

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES	PAGES
<u>Figure n° 1</u> : Présentation graphique de l'évaluation des risques.....	28
<u>Figure n° 2</u> : Modèle d'analyse de la cartographie des risques.....	32
<u>Figure n° 3</u> : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.....	44
<u>Figure n°4</u> : Détermination du niveau des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux..	78
<u>Figure n°5</u> : Cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux.....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX	PAGES
<u>Tableau n°1</u> : Risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux.....	17
<u>Tableau n° 2</u> : Présentation de l'approche « bottum-up ».....	23
<u>Tableau n° 3</u> : Approche Top down.....	24
<u>Tableau n°4</u> : Résultat du test de conformité des procédures de recrutement.....	47
<u>Tableau n° 5</u> : Détermination des risques des activités de recrutement.....	55
<u>Tableau n°6</u> : Détermination des risques liés aux activités d'insertion.....	57
<u>Tableau n°7</u> : Détermination des risques liés aux activités de développement.....	59
<u>Tableau n°8</u> : Détermination des risques liés aux activités de suivi.....	60
<u>Tableau n° 9</u> : Détermination des risques liés aux activités de séparation.....	62 & 63
<u>Tableau n° 10</u> : Détermination des risques liés aux activités de création, tenue et maintien de fichiers.....	64 & 65
<u>Tableau n° 11</u> : Détermination des risques liés aux activités de calcul, vérification et éléments de paie.....	67 & 68
<u>Tableau n° 12</u> : Convention de notation de la connexité.....	70
<u>Tableau n° 13</u> : Echelle de mesures de la probabilité d'occurrence.....	72
<u>Tableau n° 14</u> : Probabilité d'occurrence des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux à la FAES.....	73
<u>Tableau n° 15</u> : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	74
<u>Tableau n° 16</u> : Evaluation de l'impact des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux.....	75 & 76

Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Tables des sigles et abréviations.....	iii
Liste des figures.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Table des matières.....	vi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Première partie : PARTIE THEORIQUE	7
Introduction première partie.....	8
Chapitre 1 : Le cycle Personnel/Organismes sociaux	9
1-1 - Aperçu général du cycle Personnel/Organismes sociaux	9
1-1-1- Concept de cycle Personnel/Organismes sociaux	9
1-1-2- Objectifs du cycle Personnel/Organismes sociaux.....	10
1-1-3- Organisation générale du cycle Personnel/Organismes sociaux	11
1-2 - Risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux.....	12
1-2-1- Notion de risque opérationnel du cycle Personnel/Organismes sociaux.....	13
1-2-2 Les risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux.....	15
Chapitre 2 : L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux.....	19
Introduction	19
2-1- Définition et objectifs de la cartographie des risques	20
2-1-1- Définition de la cartographie des risques	20
2-1-2- Les principaux facteurs de réussite d'une cartographie des risques.....	21
2-2- Approche et démarche de conception de la cartographie des risques	22
2-2-1- Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques.....	23
2-2-2- Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	25
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	31
3-1- Modèle d'analyse	31
3-2- Les outils, techniques de collectes de données	33
3-2-1- L'observation physique.....	33
3-2-2- Les interviews	33
3-2-3- Test d'existence et de permanence	34
3-2-4- Le questionnaire de contrôle interne.....	34
Conclusion de la première partie.....	36
Deuxième Partie : PARTIE PRATIQUE	37
Introduction deuxième partie	38
Chapitre 4 : Présentation de la F.A.E.S.....	39
4-1- Aperçu de la F.A.E.S	39
4-1-1- Historique.....	39

4-1-2- Organisation générale.....	40
4-2- Objectifs et Organisation de la Gestion du Personnel à la FAES	43
4-2-1- Objectifs du cycle Personnel/Organismes Sociaux.....	43
4-2-2- Organisation de la gestion du Personnel.....	43
Chapitre 5 Description des Procédures Opérationnelles	46
5-1 Description des procédures opérationnelles du cycle personnel/organismes sociaux ...	46
5-1-1- Les procédures de recrutement	46
5-1-2- Les procédures d'insertion.....	47
5-1-3- Les procédures de développement	48
5-1-4- Les procédures de suivi.....	48
5-1-5- Les procédures de séparation (démission, licenciement, retraite).....	49
5-2- Les procédures de paie.....	50
5-2-1 Procédures de paie du personnel	50
5-2-2 Les procédures de paiement des cotisations sociales et fiscales	51
Chapitre 6 : Cartographie des Risques opérationnels du Cycle Personnel /Organismes Sociaux de F.A.E.S	52
6-1- Identification des Risques du Cycle.....	53
6-1-1- Analyse des activités de recrutement	54
6-1-2- Analyse des activités d'insertion	56
6-1-3 Analyse des activités de développement.....	58
6-1- 4 Analyse des activités de suivi.....	60
6-1-5 Analyse des procédures de séparation.....	61
6-1-6 Analyse des activités de création, tenue et maintien fichier individuel	64
6-1-7- Analyse des activités de calcul, vérification des éléments de paie	66
6-2 Connexion et évaluation des risques	69
6-2-1 -Évaluation de la connexion des risques	69
6-2-2- Evaluation des risques.....	71
6-3 Présentation de la cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux et définition de la priorité d'action	79
6-3-1- Présentation de la cartographie des risques et priorité d'action.....	79
6-3-2- Analyse de la cartographie.....	81
6-4 Recommandations	81
6-4-1- Recommandations relative au management et à l'organisation de l'entreprise.....	82
6-4-2- Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du cycle Personnel/Organismes Sociaux.....	82
Conclusion deuxième partie	84
CONCLUSION GÉNÉRALE	85
ANNEXES	88
BIBLIOGRAPHIE	108

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le principe de continuité d'exploitation stipule que toute entreprise doit se placer dans une perspective de fonctionnement continue. Au-delà même de l'entreprise, toute structure, toute organisation vise la pérennité. Or, seule une stratégie globale des risques, bien maîtrisée permet de gérer le développement de l'entreprise et d'en assurer sa pérennité.

Le monde évolue et change ; l'entreprise aussi. Au regard des mutations économiques et technologiques actuelles, tout n'est que risque. Dans un environnement en pleine mutation, la préoccupation de chaque organisation doit être la mise en place d'une bonne gestion des risques.

Selon l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountant), le risque d'entreprise appartient à trois catégories : les risques liés à l'environnement stratégique, les risques liés à l'environnement opérationnel et les risques liés aux informations.

Parmi les différentes familles de risque, il y a le risque opérationnel qui est défini selon le nouvel accord de Bâle comme le risque de perte directe résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des personnes, des procédures, des systèmes mis en place et à des événements extérieurs. La non maîtrise de ce risque peut entraîner des conséquences désastreuses pour l'entreprise, voire sa disparition. L'exemple de la faillite de certaines banques de la zone UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine) dans les années 80, sur la non maîtrise du risque opérationnel en témoigne. La pérennité de l'entreprise passe donc forcément par la maîtrise des risques. Ainsi, la gestion des risques devient partie intégrante dans la vie des entreprises en général. C'est pourquoi depuis 2000, le management des risques s'installe dans le quotidien des dirigeants. A cet effet, la structure du COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) qui est un outil fédérateur permettant d'instaurer un langage commun pour parler de la Gouvernance des systèmes d'information, précise que : « les dirigeants ont pour responsabilité de préserver l'ensemble des actifs de l'entreprise ». Pour exercer cette responsabilité et atteindre leurs objectifs, les dirigeants doivent établir un système de Contrôle Interne (CI) adapté. De ce point de vue, l'Audit Interne (AI), composante majeure du dispositif de Contrôle Interne permet d'apporter un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques et surtout de limiter au maximum les risques inhérents à l'entreprise. C'est pourquoi, de nos jours l'audit s'oriente vers une gestion moderne basée sur une approche par les risques ; même si la « pratique de la gestion des risques n'est pas nouvelle » car elle a été toujours une préoccupation des

entreprises (Pouliot et Bilodeau, 2002 : 35). La gestion des risques s'exprime en termes d'efficience et d'efficacité.

Le choix de personnes qualifiées pour mener à bien la gestion de l'entreprise, revêt une importance capitale dans le bon fonctionnement d'une structure dans la mesure où l'efficacité et le développement d'une entreprise dépendent de plus en plus des hommes.

La Fondation Agir pour l'Education et la Santé¹ (F.A.E.S) évolue dans le domaine de l'éducation ; mais surtout celui de la santé qui a connu ces dernières années une redynamisation accrue. En effet, dans le souci d'aider le secteur de l'agriculture, le ministère de tutelle, et celui de la santé, ont œuvré ensemble afin de trouver des solutions à la sous alimentation des enfants de moins de 10 ans et des solutions bio (afin de protéger l'environnement contre la pollution et la dégradation) pouvant aider et accroître la production des agriculteurs, et à garder un environnement sain. Ainsi, la FAES s'est engagée dans un accroissement de sa production de bio fertilisant, de bio pesticides et de spiruline pour répondre à ces attentes. Ceci a eu comme répercussion une augmentation de la main d'œuvre, multipliant ainsi les risques liés à la gestion de l'entreprise dans son ensemble mais aussi à celle liée au cycle Personnel/Organismes sociaux.

Parmi ces risques, on peut citer :

- le manque de qualification du personnel ;
- l'existence d'erreurs, d'omission d'écritures ;
- le risque de donner des informations financières non fiables.

L'apparition de ces risques trouve leurs origines dans :

- l'inexistence de la politique générale de recrutement ;
- l'absence d'un manuel de procédures ;
- la non application des procédures ou leur méconnaissance par les employés ;
- le manque de formation du personnel ;
- la non définition des tâches individuelles.

Au regard de tous ces risques soulevés, il apparaît nécessaire d'apporter des améliorations.

Pour cela nous tentons de proposer les solutions suivantes :

¹ Fondation d'utilité publique créée en 2006 par l'Association du même nom

- élaborer un manuel de procédures du cycle Personnel ;
- effectuer un audit opérationnel du cycle personnel/organismes sociaux ;
- concevoir une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel/organismes sociaux.

De toutes ces solutions, la dernière nous paraît la mieux adaptée car elle permettra de mieux cerner les risques et de faciliter la réalisation des autres solutions proposées. En effet, l'importance des risques dégagés à partir de cette cartographie, pourra déterminer la mise en place d'un service d'audit interne et la formation de ses membres à la participation d'audit par les risques, la mise en place de procédures de vérification, ainsi que la détermination des stratégies susceptibles de les atténuer ou de les maîtriser.

Les questions qu'on pourrait se poser pour notre étude, au regard de la solution retenue, pourraient être :

- quels sont les processus qui composent le cycle Personnel/Organismes sociaux ?
- quels sont les risques liés à ce cycle ?
- comment concevoir une cartographie des risques opérationnels liés au cycle personnel/organismes sociaux ?

Cette dernière question reste la question principale qu'il faudrait se poser.

L'objectif général de notre recherche est de permettre à la F.A.E.S de mieux gérer les risques existant au niveau du cycle étudié.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- d'identifier et d'analyser tous les processus intervenant dans le cycle Personnel/Organismes sociaux ;
- d'élaborer une cartographie des processus du cycle personnel ;
- d'identifier les risques liés à ce cycle ;
- de suivre ces risques et de procéder à leur hiérarchisation ;
- de formuler des recommandations pour une meilleure gestion de ces risques.

Si, dans les grandes structures, la gestion des ressources humaines est structurée et dirigée par une personne dédiée, la direction des ressources humaines dans les Organisations Non Gouvernementales ou dans les structures ayant caractère de Fondation est banalisée et assurée

par les dirigeants ou confiée à un cabinet de recrutement. Peu ou pas formés dans ce domaine, les dirigeants de telles structures ne se préoccupent de la gestion des ressources humaines que ponctuellement, lors d'un recrutement, d'une crise ou de demande d'augmentation annuelle. La fonction ressources humaines, du fait de la place qu'elle occupe dans la recherche de rentabilité de l'entreprise, relève d'un volet à haut risque et doit faire l'objet d'un suivi attentif de la part des dirigeants.

Pour la F.A.E.S, qui évolue avec son ambition de se transformer en une entreprise industrielle, d'être devant la scène nationale en termes de développement, la connaissance et la maîtrise de risques liés au cycle personnel est primordiale. Ainsi, il est important pour la F.A.E.S de connaître la probabilité de survenance liée à la gestion des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux et de disposer d'un outil efficace d'aide à leur gestion.

L'intérêt de cette étude se situe à deux niveaux :

- Pour F.A.E.S

Notre étude lui donnera l'occasion de disposer d'une cartographie des risques qui lui permettra :

- d'avoir une meilleure connaissance du niveau des risques liés au cycle Personnel/Organismes sociaux par priorité ;
- de mieux choisir son personnel et d'éviter les problèmes avec les représentants sociaux ;
- de mieux améliorer sa performance.

- Pour nous

Cette étude nous permettra d'appliquer les connaissances reçues au cours de notre formation, d'avoir une maîtrise de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

Pour nous permettre de réaliser une étude détaillée dans le cadre académique, nous envisageons pour l'évaluation du Contrôle Interne), nous limiter uniquement à l'évaluation des procédures du cycle personnel/organismes sociaux.

Notre mémoire tournera autour de deux parties essentielles :

- ✚ la première partie portera sur le cadre théorique des aspects opérationnels du cycle Personnel/Organismes Sociaux et de la démarche de conception ;
- ✚ la deuxième partie concernera la présentation de la Fondation Agir pour l'Education et la Santé (F.A.E.S), à l'évaluation des procédures d'embauche, de formation, de suivi, et de la conception de la cartographie des risques opérationnels ainsi que les recommandations pour améliorer le C.I. et mieux maîtriser les risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie :
PARTIE THEORIQUE

Introduction première partie

Il est évident aujourd'hui que dans le domaine économique et social, les risques ne cessent d'évoluer et que de nouveaux risques apparaissent en permanence.

La globalisation du monde des affaires, également liée à l'évolution de l'internet, la technologie et l'interdépendance des activités accroissent l'ampleur des perturbations. Ces risques qui sont soit directs, soit indirects, peuvent, s'ils ne sont pas bien suivis, être la cause de la disparition de l'entreprise. C'est ainsi que de plus en plus, une autre approche d'audit orientée risque prend place dans la vie quotidienne des entreprises. L'approche d'audit moderne vise une surveillance des risques de manière cohérente et pragmatique à la fois.

L'identification, la hiérarchisation des risques et la définition d'un plan d'actions pour maîtriser les risques liés au cycle Personnel/Organismes sociaux passent nécessairement par l'élaboration de la cartographie des risques.

Nous verrons dans le premier chapitre de cette première partie les processus du cycle Personnel/Organismes sociaux, et dans le deuxième chapitre, la démarche d'élaboration de cartographie des risques sera abordée.

Chapitre 1 : Le cycle Personnel/Organismes sociaux

Faire en sorte que toute entreprise ou organisation dispose en temps voulu des personnes dont elle a besoin, tel est le souhait des dirigeants pour une atteinte des objectifs fixés. En effet, ce sont les hommes et les femmes employés qui font toute la valeur de l'activité de l'entreprise. C'est de la rigueur, de la pugnacité, du sens du jugement, mais aussi de la créativité et de la hardiesse des équipes que dépend de manière cruciale l'efficacité des structures.

Dès lors, la compétition pour la sélection des « bonnes personnes » s'accroît de plus en plus, et ouvre en même temps à une exposition des risques (personnel non qualifié, mode de recrutement non respecté...).

Dans un monde de plus en plus exigeant, savoir identifier, mesurer et réduire ces risques devient un impératif.

Pour maîtriser les risques, la cartographie des risques, outil des temps modernes, pourra être utilisée comme méthode. Ceci demande un contrôle interne efficace.

Dans le développement de ce chapitre nous allons, dans un premier temps voir les différentes opérations du cycle Personnel/Organismes sociaux et la définition du risque opérationnel du même cycle. Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'identification et à l'analyse de l'ensemble des processus du cycle Personnel/Organismes sociaux.

1-1 - Aperçu général du cycle Personnel/Organismes sociaux

Ici, nous tâcherons de définir le concept de cycle Personnel/Organismes sociaux, de donner ses objectifs généraux et son organisation.

1-1-1-Concept de cycle Personnel/Organismes sociaux

La vie de toute entreprise, ainsi que ses états financiers, se déclinent sous la forme de cycles. En audit, une approche par cycle est la forme la plus répandue. Elle permet d'introduire un chaînage logique entre les différentes phases de l'audit, et de donner à l'exécution de la mission un maximum de pertinence et d'efficacité (Sagna, 2007 : 35). Cette approche permet à l'auditeur de déduire un programme de travail fixant pour chacun des cycles, les diligences

nécessaires pour réduire à un niveau acceptable le risque d'audit, qui est l'ensemble des erreurs pouvant exister dans les états financiers.

Le Grand Robert (2002 : 123), définit la notion de cycle comme étant une suite de phénomènes ou de métamorphoses qui se renouvellent dans un ordre immuable sans solution de continuité. Parallèlement, le cycle dans une activité correspond à une suite d'opérations successives et continues, concourant à la réalisation de l'activité. Ainsi, vue de manière chronologique, le cycle Personnel/Organismes sociaux comprend toutes les opérations en amont et en aval : du recrutement à la préparation de la mise en retraite, du licenciement, des sanctions en passant par la promotion.

1-1-2- Objectifs du cycle Personnel/Organismes sociaux

Les objectifs du cycle Personnel/Organismes sociaux, à travers la fonction Personnel, pour tout opérateur, se manifestent dans le fait qu'elle est un passage obligé, par son intervention systématique pour le traitement des opérations afférentes (Becour & Bouquin, 2000 : 309) :

- a. La sélection,
- b. Le recrutement,
- c. Le développement,
- d. La formation,
- e. La promotion,
- f. La mutation,
- g. La prévoyance, la prévention et la réorganisation,
- h. Le licenciement,
- i. La démission,
- j. La préparation à la mise à la retraite.

Parmi les objectifs de la fonction Personnel, on peut citer la tenue des documents imposés par la réglementation, l'application des dispositions légales, conventionnelles, le calcul des charges sociales. L'objectif général est d'assurer, tant en termes quantitatifs et qualitatifs, le niveau de ressources humaines nécessaires au fonctionnement présent et futur de l'entreprise, à son développement, en cas de restructuration, aux besoins spécifiques de l'entreprise partiellement ou totalement en mutation.

1-1-3-Organisation générale du cycle Personnel/Organismes sociaux

L'organisation des différents cycles de l'entreprise peut être regroupée en deux aspects : l'aspect opérationnel et l'aspect financier ou comptable. En effet, selon Wilmots (2002 : 84), l'aspect opérationnel et l'aspect financier sont liés de manière indissociable dans toutes les articulations de l'organisation d'une entreprise.

A- Aspects opérationnels du cycle Personnel

L'approche opérationnelle du cycle Personnel débute par la sélection du candidat et se termine par la rupture des relations professionnelles avec le collaborateur (licenciement, démission ou retraite) en passant par le développement.

A-1- Fonction de sélection

La sélection est l'antichambre du recrutement. Il s'agit ici, une fois le poste défini avec précision, de rechercher la ou les personnes susceptibles de le remplir. L'acquisition du ou des « meilleurs » candidats devient alors un enjeu fort pour les entreprises, dans la mesure où les niveaux de compétences se sont considérablement élevés et sont plus que jamais un facteur clé de succès.

A-2- Fonction de recrutement

Cette phase suit immédiatement celle de la sélection. Recruter, ne consiste pas seulement à rechercher et évaluer des candidats. Le recrutement est bien plus qu'une simple pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, il est porteur d'enjeux très lourds. (Cadin, Guerin & Pigeyre, 2004 : 239).

A-3- Fonction de formation

Elle concerne les moyens mis en œuvre pour permettre aux personnes de répondre efficacement aux objectifs fixés et de faire face aux évolutions techniques et organisationnelles. Elle peut prendre des formes très diverses.

A-4- Fonction de promotion

Elle concerne la gestion du futur de l'entreprise. Il s'agit d'envisager avec chaque candidat, les développements futurs possibles.

A-5- Fonction de mutation

Cette partie renferme les capacités, les caractéristiques de mobilité, d'attachement, de développement du salarié, mais aussi le choix de réaliser un développement, d'assurer la continuité du travail.

A-6- Fonction de licenciement

Elle constitue une séparation entre l'individu et l'entreprise ; qui souvent est plus ou moins objective. On distingue la séparation par licenciement, par démission, mise en retraite ou par décès de l'employé.

B- Aspects comptables du cycle

Une fois l'aspect opérationnel terminé, l'aspect comptable suit et comprend.

B-1 - Fonction création, tenue, maintien fichier individuel

Il s'agit ici de rassembler toutes les informations nécessaires de l'employé en relation avec le travail afin d'être en conformité avec la législation sur le plan social. On y regroupe aussi les définitions précises du poste de travail, des résultats attendus ainsi qu'une bonne connaissance des relations hiérarchiques. Tout ceci doit être saisi dans une base de données.

B-2 - Fonction calcul, vérification du salaire brut

Elle englobe les opérations de détermination et de vérification des salaires bruts selon le mode de paiement déterminé à l'avance, ainsi que le calcul de tous les éléments contribuant à la détermination des salaires nets (heures supplémentaires, retenues sur salaires, appointement, primes...).

B-3- Fonction contrôle et comptabilisation des paiements

Cette fonction regroupe le paiement des salaires nets dus au personnel, des charges sociales et fiscales ainsi que le rapprochement du livre de paie avec le grand livre de la comptabilité.

1-2- Risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux

Au niveau de cette section, nous donnerons une définition du risque opérationnel du cycle Personnel/Organismes sociaux.

1-2-1-Notion de risque opérationnel du cycle Personnel/Organismes sociaux

A ce niveau, une définition du risque sera donnée avant d'en proposer une typologie

A- Définition

Les attentats du 11 Septembre 2001, les faillites et fraudes aux Etats Unis² et plus récemment, les crises financières qui ont frappé le monde des affaires, mettent le projecteur sur la présence et la survenance du risque. Ces différents scandales, financiers, humains obligent d'imaginer l'inimaginable : des structures très solides deviennent en un peu de temps fragiles, entraînant leur faillite, voir même leur disparition. Ceci, montre que la surveillance des risques doit être faite de manière très rigoureuse et continue tout au long de la durée de vie de l'organisation.

Dans un monde complexe et imprévisible, qui ne laisse plus « droit à l'erreur », la notion de risque a fait et continue de faire ces derniers temps, l'objet de plusieurs débats et conférences.

« Danger, inconvénient plus ou moins probable », (Le Petit Larousse 2010 : 893), « mystère de la vie » (Berstein 1996 :3) ; « virtuel et anticipation » (F. Ewald 1986 : 195), la notion du risque paraît difficilement saisissable. Si les définitions et les interprétations sont nombreuses et variées, chacun s'accorde à reconnaître que le risque est une grandeur à deux dimensions : le risque est à la fois lié à la probabilité et à la gravité.

B- Typologie des risques

Il existe plusieurs sortes de risques. On peut catégoriser les risques selon le secteur d'activité, la probabilité, la gravité etc. Ici nous nous intéresserons uniquement à la classification générale des risques liée à l'audit que ce soit l'audit comptable et financier ou l'audit opérationnel.

² Enron, Worldcom, Banques Immobilières, General Motors...

B-1 Les types de risque détectés dans l'audit

Les types de risques observés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, peuvent être classés selon la nature, le niveau ou l'origine.

B-1-1- Classification selon la nature

On distingue trois types de risques :

- **Le risque inhérent**

Selon Wilmots (2002 : 12), le risque inhérent concerne le risque spécifique qu'un compte ou qu'une opération déterminée comporte des erreurs matérielles. Il est lié à l'activité même de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle interne, mais peut être réduit par le dispositif mis en place par l'entreprise.

- **Le risque de non détection**

Egalement appelé risque d'audit, le risque de non détection est le risque qu'en dépit des efforts supplémentaires consentis par l'auditeur interne ou externe ou par les personnes habilitées, des erreurs de nature matérielle subsistent tout de même dans les comptes annuels.

B-1-2 Classification selon le niveau

Les différents risques qu'on distingue à ce niveau sont :

- **Le risque matériel**

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Une politique efficace doit être mise en place afin d'éviter qu'il se réalise à nouveau.

- **Le risque possible**

C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger. C'est ce risque que l'auditeur identifie à toutes les étapes de la mission à travers les diligences mises en œuvre.

B-1-3- Classification selon la menace

Trois types de risques sont à identifier à savoir :

- **Le risque source**

Il représente la menace que l'auditeur dans sa mission a pour vocation de détecter et corriger.

- **Le risque incident**

C'est la conséquence de la réalisation du risque source.

- **Le risque concourant**

C'est la cause du risque source. Il représente donc la menace responsable du risque source.

1-2-2 Les risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux

Nous définirons les risques opérationnels du cycle et nous identifierons des risques inhérents à ce cycle à travers une revue de littérature.

A- Définition

Le risque opérationnel est un sujet complexe et il n'existe pas de définitions, processus et cadres à mettre en place pour une gestion efficace.

Selon Nicolet (2004 : 44), le Comité de Bâle donne une première définition en négatif du risque opérationnel comme étant tout ce qui n'est ni risques de crédit, ni risques de marché, ni risques de taux d'intérêt global. Il sera ensuite défini comme étant le risque de fraude, de

détournement d'actifs et d'informations financières non fiables. Pour Deniau & Larenty (2000 : 67), une définition positive se dégage. Cette définition à la fois simple, large et flexible intègre des éléments internes axés autour des processus de traitement, des systèmes et aspects humains, ainsi que des événements externes telles les réglementations financières, comptables, juridiques et fiscales ou les désastres naturels.

Après les faillites bancaires³ et les incidents dans le monde des affaires (Enron, General Motors etc.), le Comité de Bâle a donné une définition du risque opérationnel. Il s'agit de risque de pertes directes ou indirectes d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnes, systèmes internes ou événements externes.

On s'aperçoit alors que le risque opérationnel est de deux catégories :

- risques internes dus à la défaillance des procédures, des hommes et des systèmes mis en place,
- risques externes dus aux événements comme calamité, décision politique etc.

Malgré cette définition, la notion de risque opérationnel est différente d'un établissement à l'autre. Toutefois, une tendance se dégage : le risque opérationnel est composé par le couple facteurs/conséquences.

Après la définition générale du risque opérationnel, nous pouvons, de manière particulière, définir le risque opérationnel du cycle Personnel/Organismes sociaux comme étant le risque lié à la gestion des ressources humaines (recrutement non fiable, politique d'insertion non définie etc.), des systèmes mis en place (politique de développement, mutation...) mais aussi de faits extérieurs.

B- Risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux et conséquences

Les risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux ainsi que leurs conséquences sont répertoriés dans le tableau suivant.

³ Barings, Daïwa, Sumitone...

Tableau N° 1 : Risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux

Activités	Risques	Conséquences
Procédures d'embauche	<ul style="list-style-type: none"> -Pratiques discriminatoires -Embauche de candidats inadéquats ou dangereux -Embauche illégale 	<ul style="list-style-type: none"> -Eliminer des candidats mieux adaptés pour le poste. -Travail mal fait et non atteinte des objectifs -Personnel inadapté
Procédures écrites et suivies	<ul style="list-style-type: none"> -Tâtonnement dans le travail -Tâches mal planifiées ou inexistantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de planification -Objectifs non atteints
Gestion et suivi des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> -Emplois fictifs -Retards ou absence fréquents 	<ul style="list-style-type: none"> -Salaires payés et qui ne devraient pas l'être -Non atteinte des objectifs et retard dans le travail -Personnel inutile
Etablissement et enregistrement de la paie	<ul style="list-style-type: none"> -Erreurs dans le calcul de la paie -Non-conformité de paie avec le contrat de travail -Versement de salaires fictifs -Non enregistrement des paiements -Fraude, détournement 	<ul style="list-style-type: none"> -Infractions aux conventions collectives -Gaspillage des moyens financiers -Salaires payés deux fois -Détournement -Mécontentement du personnel
Analyse et déclaration correcte des comptes	<ul style="list-style-type: none"> -Salaires non portés en compte -Versements tardifs des cotisations sociales -Erreur d'imputation 	<ul style="list-style-type: none"> -Salaires payés plusieurs fois -Amendes et pénalités
Enregistrement comptable	<ul style="list-style-type: none"> -Retard dans l'enregistrement -Enregistrement non exhaustif et erreur 	<ul style="list-style-type: none"> -Informations financières non fiables

Source : Etabli à partir de Sagna (2007 :20-28), Renard (2002 :54), Wilmots (2002 :12)

Conclusion

Le chapitre développé, nous a permis de voir les différentes opérations du cycle Personnel/Organismes sociaux, la définition du risque opérationnel, l'identification et l'analyse de l'ensemble des processus du cycle. Ce tour d'horizon nous a permis d'essayer de mieux comprendre le risque opérationnel et de voir aussi ces différentes composantes. Le chapitre suivant traitera l'élaboration de la cartographie des risques du cycle. Nous avons pu cerner les deux aspects qui composent la gestion du Personnel à savoir l'aspect opérationnel (recrutement, développement et séparation) et l'aspect comptable pour tout ce qui concerne la gestion de la paie personnel et des organismes sociaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux

Introduction

Les mutations du monde économique entraînent de nouvelles opportunités certes, mais exposent les entreprises et accroissent de façon considérable les incertitudes auxquelles elles sont confrontées. Face à cette révolution et à ce milieu en perpétuel mouvement, il faut savoir agir vite et se donner davantage les moyens de détecter et de gérer les risques.

Dès lors, le statu quo en matière de risk management n'est plus une option. C'est pourquoi des méthodes ont été développées pour assurer une meilleure maîtrise des risques. La maîtrise des activités est devenue un élément essentiel d'une gestion « saine » des entreprises. Cette approche passe essentiellement par l'instauration de politiques favorisant la maîtrise des risques. Ces derniers ont donc pour but d'identifier et de traiter d'éventuelles faiblesses menaçant les objectifs que l'organisation s'était fixés.

Point de départ presque incontournable, la cartographie des risques est l'outil le plus en vogue pour effectuer un inventaire et une évaluation des risques. L'idée de construction de cartographie des risques est aujourd'hui connue et reconnue comme étant indispensable à l'auditeur interne pour le bon déroulement de ses missions.

Pour Matte (2003 : 39), les meilleures pratiques de maîtrise des risques recommandent son utilisation et pour le Comité de Bâle (2003), sa mise en place est recommandée dans certains de leurs travaux.

La conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes sociaux de la FAES, objet de notre étude, demande une connaissance parfaite des différents processus et une analyse poussée de la cartographie des processus du cycle Personnel/Organismes sociaux.

L'objectif de ce chapitre est de voir ce que c'est une cartographie des risques, comment on l'élabore et quel intérêt elle apporte dans l'entreprise.

2-1- Définition et objectifs de la cartographie des risques

Cette section consistera à comprendre la notion de cartographie des risques, de préciser ses objectifs et son utilité.

2-1-1-Définition de la cartographie des risques

Selon Dhers et Bapst (2004 :1), la cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. Par extension, c'est une démarche globale d'évaluation des risques. Elle peut être aussi un point de départ/d'encrage d'action de gestion des risques (et non une fin en soi). Nous pouvons retenir donc la définition de la cartographie des risques comme étant un outil permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles. C'est également un moyen de suivi et de communication.

A- Objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques opérationnels a pour objet d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de classer, de comparer, de hiérarchiser et de surveiller les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier donnée et/ou l'établissement. Selon Renard (2002 : 140), la cartographie des risques vise trois objectifs :

- a. inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation,
- b. informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités,
- c. permettre à la D.G, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de C.I,
 - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

B- Utilité d'une cartographie des risques opérationnels

La cartographie des risques est un outil de gestion des risques qui permet l'assurance, la protection et la continuité des activités. Elle permet d'impliquer les différents managers pour améliorer le niveau de risque net supporté par l'entreprise. Pour Jimenez & al (2008 :63), la cartographie des risques permet d'associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte ; en donnant pour chaque couple (processus/risque) ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. Ces travaux d'autoévaluation, une fois réalisés, permettront d'avoir une bonne vision des risques auxquels est soumis l'établissement et, par conséquent de sa capacité à y faire face.

La cartographie des risques opérationnels liés au cycle Personnel/Organismes sociaux permet de :

- répertorier tous les risques liés à la gestion Personnel,
- hiérarchiser les risques et les réduire,
- dresser un état des lieux complets des vulnérabilités,
- fournir un support qui permet à l'entreprise d'élaborer sa stratégie de gestion globale des risques.

2-1-2- Les principaux facteurs de réussite d'une cartographie des risques

Les facteurs clés de succès d'une élaboration des risques sont les suivantes :

- la définition d'objectifs clairs et bien communiqués,
- l'implication de la D.G,
- un sponsor c'est-à-dire un responsable,
- la constitution de groupe de travail de qualité,
- les moyens.

A- La définition d'objectifs clairs et bien communiqués

Pour garantir la réussite de l'élaboration d'une cartographie des risques, des objectifs clairs à atteindre doivent être définis et communiqués à toutes les personnes concernées. Pour Bapst & Bergeret (2002 : 31), la définition d'objectifs permettant aux collaborateurs de travailler sur une base commune est un acte fondateur de la réussite d'une cartographie.

B- L'implication de la D.G

La D.G a un rôle primordial dans l'établissement d'une cartographie des risques car elle seule a les moyens de rendre la cartographie efficiente via son implication, et les moyens qu'elle décide d'allouer à cette réalisation.

La D.G doit donc être impliquée dans la préparation et l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

C- La désignation d'un sponsor ou responsable

La nomination d'un responsable est nécessaire. Il est rattaché au Directeur de risques et peut être l'auditeur interne ou toute autre personne compétente. Il est en charge :

- de piloter les dispositifs « cartographie »,
- de garantir l'intégrité des données produites tant en matières de qualité de l'information renseignée qu'en matière d'exhaustivité,
- d'alerter la Direction des risques pour tout incident avéré,
- de documenter le dispositif.

D- La constitution de groupe de travail de qualité

La constitution de groupe de travail disposant de qualifications requises est nécessaire pour la bonne marche d'une cartographie. Le groupe de travail doit être cultivé et diversifié.

E- Les moyens

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.

2-2- Approche et démarche de conception de la cartographie des risques

Dans cette section, nous développons les différentes approches de la cartographie des risques ainsi que la démarche à utiliser pour sa mise en œuvre.

2-2-1-Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques

Pour mener à bien l'exercice de cartographie, trois, voire quatre approches peuvent être utilisées.

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 N° 2 : 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	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution à la connaissance des risques opérationnels au niveau de l'activité - Contribution au changement comportemental des différents acteurs (notamment les opérationnels) 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjectif - Consistance des évaluations
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	<ul style="list-style-type: none"> - Une évaluation exacte et dynamique des risques - Lien direct et immédiat avec le comportemental 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de données compréhensives - Approche qui peut être acceptée par les opérationnels

Source : Papaevangelon (2003 : 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 N° 3 : 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 charges ou produits	Estimation du risque opérationnel 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	Facilité de mise en place une fois que l'élément inconnu de volatilité des résultats historiques des activités de crédits et de marchés est résolu	- Rapport difficile à établir entre risques opérationnels et revenu variable

Source : Papaevangelon (2006 :48).

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.

2-2-2- Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Une gestion proactive du risque opérationnel, outre qu'elle permette de se conformer aux exigences du comité de Bâle (en particulier pour les banquiers), permet de mettre en place des outils quantitatifs permettant de fixer aux équipes opérationnelles des objectifs mesurables en termes de réduction des risques opérationnels. La mise en place d'une méthode de suivi des risques opérationnels se heurte à l'élaboration d'une cartographie des risques. En effet, cette dernière s'appuie sur une analyse des processus métier ; à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels. La gestion des risques suit un processus identique pour tous les risques.

A- Identification des risques

Pour une maîtrise satisfaisante des risques il faut avant tout les identifier. L'identification à l'échelle de l'entreprise des facteurs de risques externes et internes est essentielle pour procéder à une évaluation efficace des risques. Pour le COSO (2002 : 49), l'identification des risques consiste en l'identification et l'analyse des systèmes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques pourraient être gérés. L'identification des risques est un processus itératif ; qui est souvent intégré au processus de planification. On identifie généralement les risques à l'échelle de l'entreprise qui peuvent être la conséquence de facteurs externes ou internes et les risques au niveau de chaque activité. Pour identifier ces risques, de nombreuses techniques ont été développées.

A-1- Identification basée sur l'atteinte des objectifs

C'est une approche basée sur les objectifs des activités fixés par l'entreprise ; il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante Baspt & Pierre Alexandre (2002 :3).

Les risques sont identifiés par les managers sur la base de ces objectifs en partant de l'activité la plus élémentaire. Cette identification consiste à associer à chaque objectif la menace correspondante.

A-2 Identification par l'analyse historique

Cette approche est basée sur les événements passés de l'entreprise ; elle consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.

A-3 Identification par l'analyse de l'environnement

Selon Mc Namee (1996 : 13), l'analyse de l'environnement est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise

A-4- Identification par les taches élémentaires

Selon Renard (2006), c'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne. Il s'agit de se poser la question de savoir : que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas faite du tout ? C'est une identification réalisée en travail de groupe par des personnes connaissant bien la fonction ou le processus afin d'être sûr de rien omettre.

A-5- Identification par processus ou fonctions

Elle consiste d'abord à identifier les différentes fonctions de l'entreprise, puis affecter à chacune les risques correspondants.

B- Analyse des risques

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité Coopers & Lybrand (2000 : 61). L'analyse des risques permet d'évaluer les risques et de mettre en place un dispositif de maîtrise.

C- Évaluation des risques

L'évaluation des risques a pour objet d'appréhender au mieux les incertitudes qui concernent l'activité, ainsi que les impacts en cas d'occurrence. Il convient d'effectuer une évaluation des

risques ensuite. Pour cela, une définition des critères d'évaluation des risques doit être effectuée pour objectiver ce processus. L'observation des pratiques dans ce domaine permet d'évaluer à partir de deux critères :

- la gravité qui est l'impact maximum de l'exposition réelle ou potentielle aux situations de risque. C'est le concept de risque brut,
- l'occurrence qui représente la probabilité d'apparition des situations de risque. Il s'agit du concept de fréquence des événements. Pour établir cette probabilité, il convient de recenser les incidents intervenus sur la période et de constituer une base d'historiques qui interviendra dans le processus décisionnel.

L'évaluation des risques permet de déterminer les facteurs positifs ou négatifs qui influencent l'activité. Elle est employée pour identifier les secteurs dans la portée d'audit qui sont les plus importants. L'évaluation des risques permet à l'auditeur de concevoir un programme d'audit qui examine les cycles les plus importants ou examine les cycles à une plus grande profondeur ou avec plus de perfection.

Selon l'IFACI (in COSO 2006 :78), les techniques quantitatives et qualitatives sont utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels:

C-1- Evaluation quantitative

L'évaluation quantitative traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Cependant, elle reste difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base, même si elle paraît être celle qui apporte de plus de résultat. Elle est une méthode utilisée très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants (Renard, 2002:10), bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menace. Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est qualitative.

C-2 Evaluation qualitative

Cette évaluation repose sur la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques. La démarche consiste à rassembler les données objectives historiques et inhérentes à

chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque global unique.

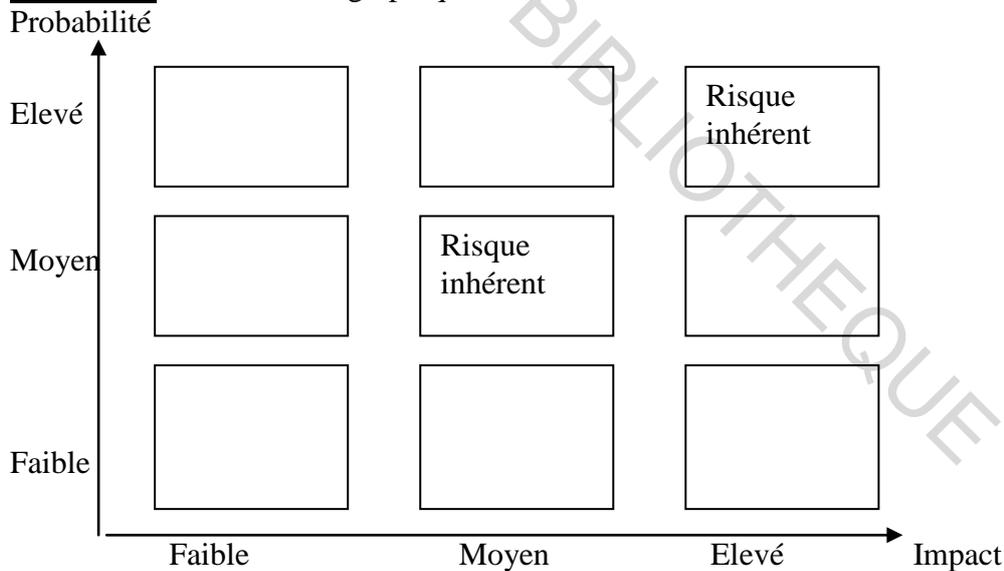
D- Quantification du risque

La quantification du risque est la mesure en termes de chiffres. Il y a eu plusieurs théories et tentatives de mesure des risques ; différentes formules de mesure des risques existent, mais la formule la plus répandue est : la probabilité multiplié par la gravité (impact du risque).

Risque = Probabilité * Gravité

On peut donc les décrire comme étant « élevé », « moyen » ou « faible ». Le risque peut être analysé soit au niveau du risque inhérent ou du niveau du risque résiduel. La figure suivante permet une meilleure illustration.

Figure n°1 : Présentation graphique



Source : IFACI (2003 :14)

Un risque avec un impact faible et dont la probabilité de survenance est faible ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit être sérieusement analysé.

D-1 Probabilité

La probabilité de survenance d'un risque dépend de l'exposition des processus à une menace. En règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « un risque bien géré a peu de chance de se réaliser ».

D-2 Gravité ou impact du risque

La gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. La perte peut être exprimée de manière qualitative (gravité forte, moyenne etc.) ou quantitative (pertes en termes financiers).

E- Niveau du risque et hiérarchisation des risques

L'évaluation du risque selon son niveau de réalisation et son impact, permet de donner une classification du risque. Le niveau du risque permet de connaître ceux qui sont les plus importants et susceptibles d'impacter les objectifs. A partir de ce classement, le manager doit connaître les risques significatifs et ceux qui ne nécessitent pas une analyse approfondie et de pouvoir les classer : niveau d'acceptation du risque en fonction de son coût de sa fréquence.

Conclusion

Ici, l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes Sociaux a été vue dans son ensemble. Nous avons passé en revue, la définition, les objectifs, les facteurs qui concourent à sa réussite ainsi que les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques. La démarche d'élaboration de la cartographie des risques a été vue avant de voir l'analyse des risques. Ce chapitre nous a permis de voir quel chemin adopter pour dresser la cartographie des risques du cycle étudié.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Dans cette section, nous définirons le modèle d'analyse ainsi que les outils utilisés pour mener notre étude. Le modèle d'analyse nous servira de guide lors de la réalisation des travaux sur le terrain dans la mesure où il nous indique les différents chemins qui devront être empruntés pour atteindre l'objectif final.

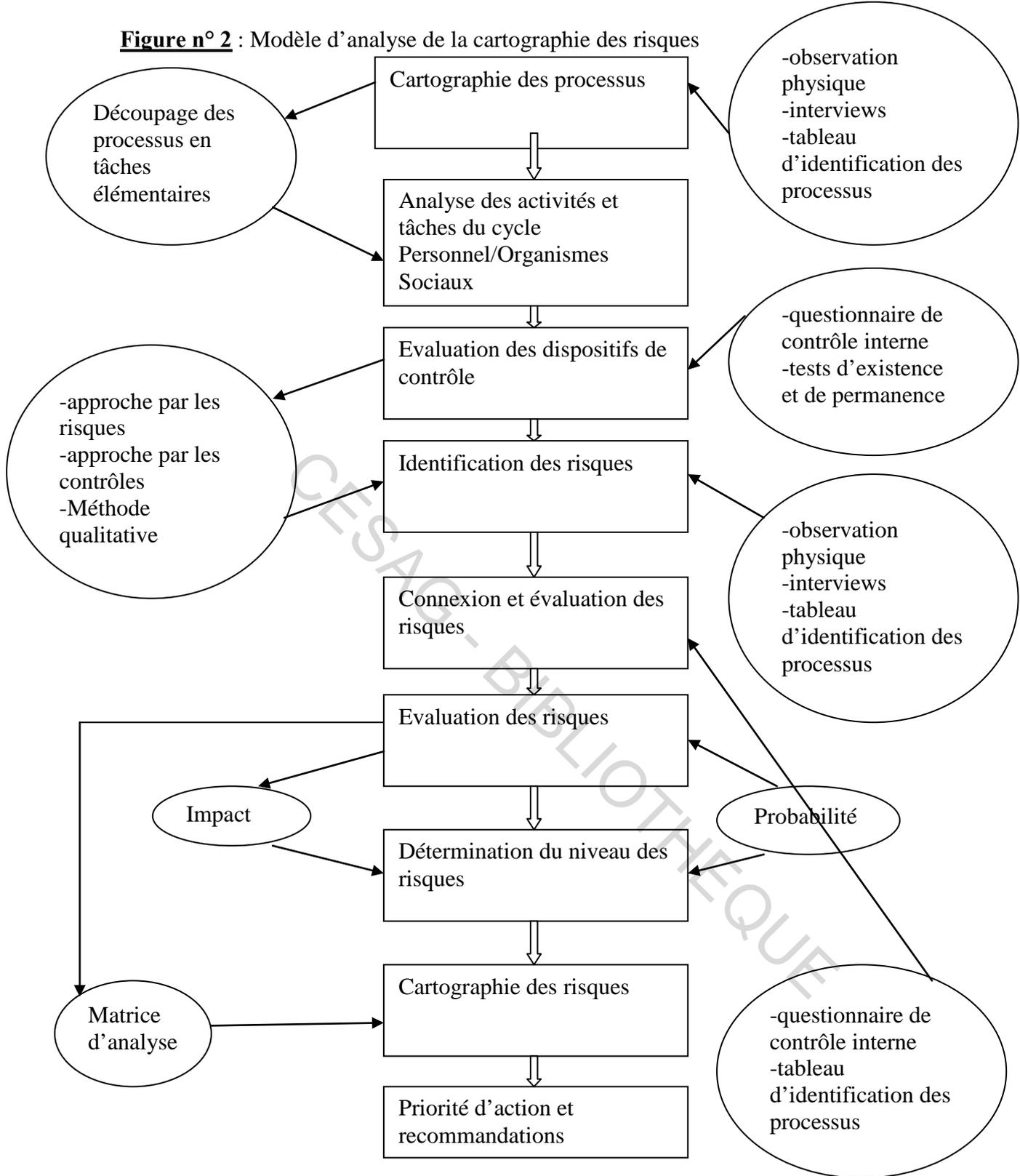
3-1- Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse retrace les différentes étapes que nous allons suivre pour mener à bien les objectifs initialement fixés. Autrement dit, Il permet de décrire les outils et techniques utilisés pour la collecte des données.

Le modèle d'analyse utilisé comprend les étapes suivantes :

- la prise de connaissance de la FAES et les aspects opérationnels du cycle Personnel/Organismes Sociaux ;
- la conception de la cartographie des risques une fois les processus identifiés et analysés ;
- l'évaluation des procédures du cycle Personnel/Organismes Sociaux qui permet de répertorier les différents risques existants et
- la conception des risques opérationnels du cycle personnel/Organismes Sociaux de la FAES à partir de l'évaluation et la hiérarchisation des risques rencontrés.

Figure n° 2 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques



3-2- Les outils, techniques de collectes de données

D'après Renard (2003 : 319), « tous les outils ne sont pas utilisés de façon systématique ».

C'est pourquoi, nous allons présenter dans cette partie que les outils et techniques qui nous ont permis de réaliser nos travaux sur le terrain.

3-2-1- L'observation physique

L'observation physique, une des principales procédures d'audit, consiste à contrôler de manière visuelle l'existence d'un actif, d'une procédure, d'un processus. Selon Lemant (1995 : 201), « l'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur ». Elle sert à confronter avec " ce qui a été dit" et " ce qui se fait réellement dans la pratique ". Et Renard (2006 : 342), de préciser que « certains documents sont particulièrement utiles à observer lorsqu'il s'agit de s'assurer que ce qui a été réalisé est bien ce qui était prévu ».

Nous avons donc utilisé l'observation physique pour tout le processus du cycle Personnel/Organismes Sociaux de la sélection de candidat à la séparation définitive avec la société.

3-2-2- Les interviews

La conduite des interviews constitue probablement l'aspect essentiel de l'audit social. Elles consistent à mener des discussions avec les différentes parties et fournissent à l'auditeur la possibilité de communiquer avec les différentes parties concernées. Elles représentent la source la plus directe d'informations à condition qu'elles soient bien menées. Les conditions d'une bonne interview sont au nombre de sept (7) selon Renard (2006 :140) :

- a- respecter la voie hiérarchique,
- b- rappeler clairement les objectifs de la mission,
- c- ne rien cacher à l'interviewé,
- d- recueillir l'avis de l'interviewé sur les conclusions de l'interview,
- e- centrer l'interview au niveau du problème,
- f- savoir écouter l'interviewé tout en sachant recentrer le sujet,

g- se situer en termes d'attitudes et de comportement au niveau (hiérarchique) de l'interviewé.

Des entretiens faits avec la Direction des Ressources Humaines, La Direction Financière, l'Auditeur Interne, ainsi que les travailleurs, nous ont aidés à identifier les risques associés au cycle étudié.

3-2-3- Test d'existence et de permanence

L'utilisation de ces tests, est de nous s'assurer de l'existence des éléments recueillis et de nous s'assurer de l'application permanente des procédures et techniques de gestion du personnel décrites.

3-2-4- Le questionnaire de contrôle interne

L'élaboration de la grille d'analyse permettra d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne. Le questionnaire, nous a permis d'identifier les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels dans la gestion du personnel, et de recommander des solutions face aux faiblesses détectées.

Conclusion

Cette section, a été le lieu de définir la méthodologie d'études adoptée ainsi que les outils utilisés pour mener cette étude. Le modèle d'analyse nous a servi de guide lors de la réalisation de nos travaux sur le terrain. Il nous a permis de voir les différents chemins qui ont été empruntés afin d'atteindre l'objectif visé. Il a aussi permis de cadrer notre étude et de bien la structurer afin que le travail soit cohérent et pertinent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie, siège du cadre théorique, a été possible grâce à une revue de littérature effectuée ; et a permis d'apporter une plus grande compréhension des différents aspects du thème.

Etant impossible de prétendre à l'exhaustivité dans ces développements, les aspects essentiels ont été visés.

Les aspects méthodologiques, quant à eux, serviront de guide pour la partie pratique.

La connaissance plus large du cycle étudié, traduite à travers une cartographie des différents processus du cycle par l'évaluation des procédures, l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels sont autant d'éléments qui ont nécessité l'élaboration de la cartographie des risques du cycle Personne/Organismes Sociaux.

Ce cadre pratique permettra de mieux comprendre le contenu de cette première partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième Partie :
PARTIE PRATIQUE

Introduction deuxième partie

Propulsée sur le devant de la scène dans un environnement marqué par le complexe et l'incertain, la thématique des risques et de leur gestion méritent que l'on s'y intéresse. En effet, étant devenu un élément majeur de la vie économique, le risque prend une place de plus en plus importante dans les organisations. Pour répondre à cette préoccupation de gestion des risques, les responsables (risk manager, auditeur interne etc.) s'accordent à utiliser l'outil le plus utilisé pour la maîtrise des risques : la cartographie des risques.

Les changements et évolutions que la F.A.E.S a connus ces dernières années et qu'elle continue de vivre, entraînent certes de nouvelles opportunités, mais l'exposent aussi de plus en plus à des risques importants. En effet, avec le développement de son activité, la F.A.E.S est obligée aussi de prendre de nouvelles recrues pour la bonne marche de son extension. Ainsi, F.A.E.S doit plus que jamais renforcer ses mesures de contrôle pour faire face aux risques naissants et existants liés à la gestion du personnel.

Nous avons montré dans la première partie le cadre théorique des risques liés au cycle Personnel/Organismes Sociaux, qui est l'objet de notre étude.

Dans notre seconde partie, la F.A.E.S, cadre pratique de notre recherche nous permettra d'appliquer les aspects théoriques développés. Nous subdiviserons cette deuxième partie en deux chapitres :

- un chapitre où nous présenterons la F.A.E.S dans son ensemble et décrirons les processus du cycle Personnel/Organismes Sociaux ;
- un autre chapitre où les risques opérationnels du cycle Personnel/Organismes Sociaux seront présentés ainsi que la cartographie de ces risques

Chapitre 4 : Présentation de la F.A.E.S

Reconnue d'utilité publique par le décret présidentiel n°2006-219 du 07 Mars 2006⁴, la F.A.E.S a été créée par l'Association du même nom dans un but de pérennisation pour la lutte contre la pauvreté. Son objectif est de mettre à profit les compétences acquises dans les domaines de développement pour créer de nouvelles activités génératrices de revenus. Pour ce faire, elle s'est dotée d'une unité de production d'un biopesticide⁵, d'une unité de production de spiruline⁶, et d'une unité de production de biofertilisant⁷. C'est dans cette optique de développement et de génération de revenus, que des moyens matériels mais aussi humains, doivent suivre pour l'atteinte des objectifs fixés. Dès lors, la détermination des risques opérationnels liés au cycle Personnel/Organismes Sociaux s'avère impérative et facilitera la maîtrise des risques. Elle permettra à l'organisation de mieux atteindre ses objectifs.

Dans ce chapitre, nous ferons, dans un premier temps une présentation de la structure ; dans un second temps, nous verrons les objectifs et l'organisation de la gestion du Personnel et des Organismes Sociaux et dans la dernière partie, nous ferons une description des procédures opérationnelles.

4-1- Aperçu de la F.A.E.S

Cette section est consacrée à l'historique, l'évolution et à l'organisation de la F.A.E.S

4-1-1- Historique

La F.A.E.S, personne morale à but non lucratif pour l'utilité publique a un patrimoine d'affection de 116 105 000 FCFA et a son siège à Hann, Route du front de terre. Pour l'atteinte de ses objectifs, la F.A.E.S tend à devenir un outil de financement autonome. C'est dans cette perspective que la F.A.E.S qui, tout au début de sa création avait comme seule source de revenus des dons que l'Etat et d'autres particuliers lui accordaient a décidé de mettre en place de nouvelles activités créatrices de revenus grâce à l'implantation de deux

⁴ Accord de siège signé entre le Gouvernement du Sénégal et la FAES

⁵ Le biopesticide porte le nom de « Green Muscle » qui sert à lutter contre les ravageurs (criquets, sauteriaux, etc.)

⁶ La spiruline est un médicament pour la mal nutrition des enfants, aide les femmes enceintes contre la sous alimentation, mais elle est un complément d'alimentation pour les adultes

⁷ Le biofertilisant est un engrais bio pour les agriculteurs et toute sa conception est faite par FAES. L'unité se trouve à Richard toll à 693 km de Dakar la Capitale

unités de production de bio pesticides et de bio fertilisants afin de répondre et d'assurer à la population un développement durable en investissant les secteurs de l'éducation et de la santé.

4-1-2-Organisation générale

Au niveau de l'organisation générale de la F.A.E.S, nous distinguons l'organisation administrative et technique et l'organisation du système d'information financière et non financière.

A- Organisation administrative et technique

La F.A.E.S, fondation d'utilité publique s'inscrit dans la logique de créations d'activités génératrices de revenus afin d'atteindre ses objectifs. L'organigramme de la F.A.E.S est formalisé et précise la position de chaque service au sein de la structure.

A-1 Direction Générale

Elle est assurée par un Administrateur Général (A.G) qui est assisté par son adjoint qui est l'Administrateur Général Adjoint. Elle oriente la marche de la structure, coordonne et planifie les actions définies dans les objectifs annuels à atteindre.

A-2 Direction Audit et Contrôle de Gestion

La cellule est composée d'un auditeur interne dont les objectifs sont de donner à la F.A.E.S un degré de maîtrise de ses opérations et une régularité de sa gestion et d'un contrôleur de gestion qui aide et met en place des outils de prévision, de contrôle et de solutions en cas de dérapage ; donc au bon fonctionnement et au développement de la fondation.

A-3 Direction Financière et Comptable

Cette direction est dirigée par un Responsable Financier & Comptable (R.F.C). Ce dernier assure l'équilibre financier de la F.A.E.S et optimise sa trésorerie. A côté, on distingue la comptabilité générale et analytique qui est dirigée par un Chef Comptable (C.C) et assisté d'une équipe de quatre comptables, où on recense, centralise et communique toutes les informations sur l'activité de la fondation.

A-4 Direction des Ressources Humaines

Elle est composée d'une Directrice des Ressources Humaines (D.R.H) et de deux assistants. La direction est responsable de la politique de recrutement, de la gestion des relations humaine, de la gestion des carrières et du management social de la Fondation

A-5 Direction de l'exploitation

Cette direction couvre le département de la production, celui du service qualité et celui du service de la maintenance.

A-5-1 La production

La production est subdivisée en deux unités de production : une production d'un biopesticide (le Green Muscle) et une unité de production d'un bio fertilisant (le bioferty).

- L'unité de production du bio pesticide

Cette unité de fabrication du Green Muscle est dirigée par un chef de production qui assure la coordination des activités effectuées dans les ateliers. Il définit les procédures de fabrication et assure la planification de la production en se conformation aux objectifs fixés par l'Administration.

- L'unité de production de biofertilisant

Cette unité se trouve à Richard Toll et, est dirigée par un chef de production qui coordonne et définit avec la Direction Générale les objectifs à atteindre. Il est assisté par deux chefs d'équipe et dirige une équipe d'ouvriers qui sont chargés de produire le bioferty.

A-5-2 Le service qualité

Il s'occupe de la vérification de la qualité des matières premières, mais surtout des produits finis dans le souci de répondre aux normes de fabrication et aux besoins de la certification du biopesticide (Green Muscle).

A-5-3 Le service de la maintenance

Il a pour attribution l'entretien et la réparation des matériels et machines qui se trouvent au niveau des sites de production de la structure. Il développe aussi des programmes pour l'extension des sites d'exploitation. Il participe également à des études d'amélioration des processus industriels.

A- 6 Direction Commerciale

Elle est composée d'un Responsable Commercial et de quatre commerciaux. Ils sont chargés de la commercialisation des produits fabriqués et travaillent en étroite collaboration avec les partenaires en marketing. Chaque commercial est affecté dans une zone de vente et est responsable de cette localité.

A- 7 Direction Recherche et Développement

Sous l'autorité de l'A.G, la mission de la direction de la recherche et développement consiste à apporter son appui, son assistance et ses conseils à la Direction Générale. Elle est chargée de la mise en place des essais de démonstration et d'homologation. Elle est aussi responsable de la communication à travers des réunions de publicité.

B- Organisation du système d'information financière et non financière

Le système d'information de la F.A.E.S est automatisé. L'entreprise utilise le logiciel SAGE⁸ ; pour ce qui est de la paie, de la gestion commerciale et de la comptabilité. La paie utilisée permet le traitement des salaires, la gestion de la formation mais aussi des carrières professionnelles. La comptabilité permet de faire les enregistrements comptables généraux mais aussi une gestion analytique et budgétaire de toute l'activité de la fondation ainsi qu'une adaptation des états financiers selon le model SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain). Les commandes, la fabrication des produits finis sont traitées au niveau de la partie commerciale (gescom). Tous ces logiciels sont interconnectés et permettent de centraliser

⁸ La version de SAGE utilisée est celle du 16.05 pour la comptabilité et le gestion commerciale et 19.01 pour ce qui est de la Paie

toutes les données. La paie est liée à la comptabilité grâce à un fichier d'extension PNM⁹ qui permet de déverser les écritures de salaires dans la comptabilité.

C- Quelques chiffres clés

FAES emploie actuellement plus de 150 employés dont une centaine d'ouvriers qui sont répartis dans les quatre sites de la fondation (Dakar, Richard Toll et Bambey et Keur Massar). Le nombre d'employés a augmenté considérablement durant les deux dernières années de presque 80% avec le recrutement de tous les ouvriers qui étaient employés comme intérimaires auparavant.

4-2- Objectifs et Organisation de la Gestion du Personnel à la FAES

Dans cette section, nous verrons les objectifs liés à la gestion du personnel et de l'organisation mise en place à la FAES.

4-2-1- Objectifs du cycle Personnel/Organismes Sociaux

Les objectifs principaux définis par la direction générale et assignés à la direction des ressources humaines dans la gestion du cycle Personnel/Organismes Sociaux sont les suivants :

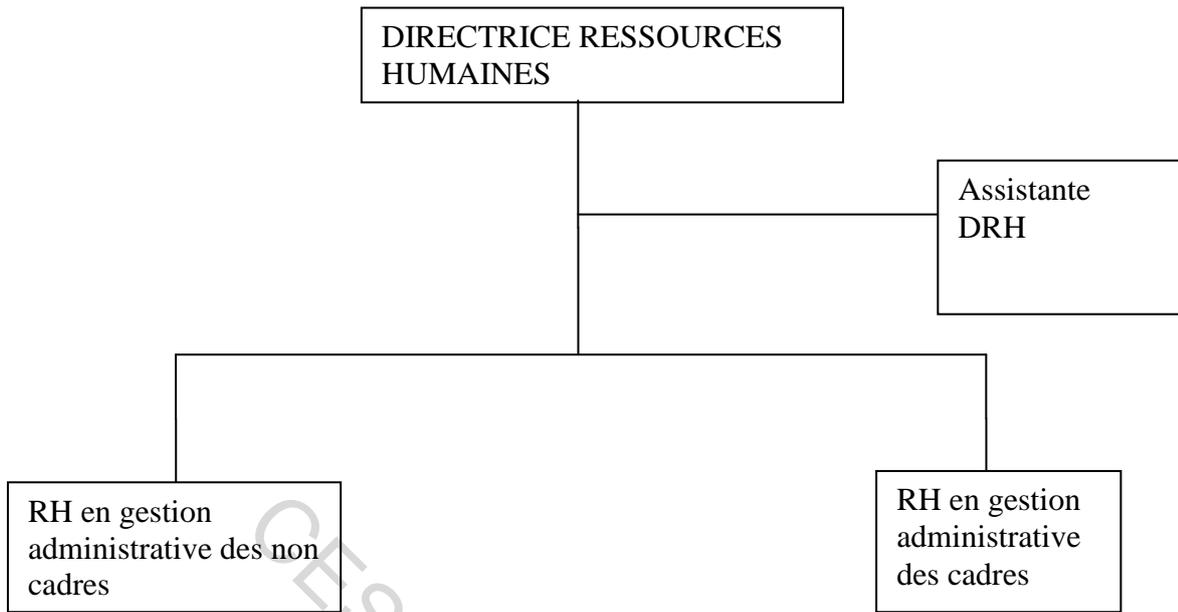
- recruter en nombre et en qualité afin de mieux faire une planification adéquate de la main d'œuvre (planification adéquate de la main d'œuvre),
- développer et conserver le personnel compétent en élaborant une évaluation des performances et une analyse des emplois avec une rémunération au mérite,
- mettre le personnel dans de meilleures conditions de travail,
- assurer un bon système de communication de façon ascendante et descendante,
- fidéliser le personnel par une bonne politique de motivation et un plan de carrière.

4-2-2- Organisation de la gestion du Personnel

Le système d'organisation régissant la gestion du Personnel provient de la Direction Générale. Il est axé autour de trois services comme le décrit la figure ci-dessous

⁹ Le fichier PNM est de format Word et représente le lien entre la Paie et la Comptabilité

Figure n° 3 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : Nous-mêmes, à partir de l'organisation de la Direction des Ressources Humaines

La direction des ressources humaines coordonne toutes les activités de la gestion du personnel. Une répartition est faite au niveau de la gestion des cadres, des non cadres (Agents de maîtrise) et des ouvriers. La gestion administrative est assurée exclusivement par la directrice du service en rapport avec la D.G. Elle gère les plans de formation du personnel en définissant annuellement les besoins en formation des différents services selon le budget alloué. Elle établit aussi des documents d'évaluation (annexe 1) à remplir par chaque agent, en milieu d'année et en fin d'année. Ceci, permet de voir et de recadrer les objectifs fixés pour chaque chef de service et aussi la réalisation de ces objectifs. La gestion administrative des non cadres est gérée par un des assistants du service. Il prépare les éléments contractuels de ce personnel (contrats, dossiers du personnel etc.) il dresse le tableau de planning des congés et son suivi, participe au recrutement des non cadres et assure la gestion de tout le processus de la paie avec le logiciel de paie SAGE. Une limitation est faite de manière à ce qu'il ne puisse pas accéder aux fiches de personnel des cadres. La gestion de l'IPM (Institut de Prévoyance Maladie) est gérée par l'autre assistant ; qui se charge de faire la sélection des médecins et des pharmacies affiliés et aussi du pointage du personnel (seuls les ouvriers et les chauffeurs sont concernés par ce pointage). A chaque fin de mois avant l'établissement de la paie, il transmet la liste des retenues pour absences ainsi que pour l'IPM. Il se charge aussi de la gestion de la base de données des C.V (curriculum vitae) pour le recrutement du personnel.

Les deux assistants sont sous la tutelle de la DRH qui les assiste et les aide en cas de besoin.

Conclusion

Ce chapitre a été le lieu de présentation de la FAES dans son organisation au niveau de la gestion du Personnel et ses relations avec les Organismes Sociaux et Fiscaux, son fonctionnement et ses objectifs fixés. Il a été le lieu de la revue des descriptions des procédures opérationnelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 Description des Procédures Opérationnelles

5-1- Description des procédures opérationnelles du cycle personnel/organismes sociaux

Ici, nous aborderons toutes les procédures qui déterminent la gestion des activités du cycle Personnel/Organismes Sociaux. L'objectif de la prise de connaissance de ces procédures est de s'y appuyer par la suite en vue d'analyser le degré de maîtrise des risques qui seront identifiés. Dans l'idée de nous assurer que les procédures décrites ayant fait l'objet de points forts¹⁰ existent et sont appliquées, des tests de conformité et de permanence seront effectués par sondage lorsque cela sera nécessaire. On notera que cette description se fera de manière narrative pour une prise en compte des détails.

5-1-1- Les procédures de recrutement

Les procédures de recrutement à la FAES se font en cinq étapes :

- a) en premier lieu, une demande est faite par le service demandeur où on mentionnera l'intitulé du poste à pourvoir, le profil idéal (nombre d'années d'expérience, connaissances, diplômes etc.), le type de contrat, le lieu de travail etc. (annexe 2),
- b) une fois cette demande validée par la DRH et l'AG, la direction des ressources humaines se lance dans la recherche de C.V correspondant au poste dans leur base de données internes. En cas de nécessité, la direction opère à une recherche externe en faisant des annonces dans les journaux,
- c) après, un dressage d'un short liste est présenté dans un troisième temps au chef du service demandeur, qui à son tour fait une seconde sélection avec au maximum 5 ou 6 candidats,
- d) l'entretien des candidats sélectionnés est fait en présence de la DRH, du chef de service demandeur et toute personne recommandée par ce dernier. A ce niveau, une enquête de moralité des candidats est faite afin de s'assurer de leur bonne moralité,
- e) enfin, la personne retenue fournira toutes les pièces nécessaires pour son dossier personnel en se basant sur le document d'information des pièces à fournir (annexe 3)

¹⁰ Les points forts et les points faibles des procédures sont obtenus après déroulement et analyse des questionnaires de contrôle interne

Nous avons procédé à des tests de conformité et de permanence sur les procédures décrites à haut. Nos tests de conformité étaient destinés à vérifier la réalité de la demande écrite par les chefs de service en cas de besoin d'un nouveau recrue, la validation de la demande et la short list émanant de la recherche du poste adéquat. Pour cela, quatre recrutements ont été choisis : un comptable, un technicien pour la production, une assistante administrative et financière et un contrôleur de gestion. Les résultats obtenus sont retracés dans le tableau suivant.

Tableau n°4 : Résultat du test de conformité des procédures de recrutement

	Demande faite par le chef de service	Dressage de short list	Enquête de moralité	Remise brochure du livret d'accueil
Comptable	Oui	Oui	oui	Non
Technicien	Oui	Oui	oui	non
Administrative et Financière	Oui	Non	oui	non
Contrôle de gestion	Oui	Non	oui	non

Source : Nous-mêmes, à partir des tests effectués

Les tests de permanence ont consisté à confirmer les résultats observés ci dessus. Sur l'échantillon choisi, on a remarqué que si les procédures relatives à l'établissement de short list ont été respectées, les demandes faites par les chefs de service ont été toutes orales et donc non écrites et qu'il y'a deux recrutements où on n'a pas fait de sélection de C.V. Ceci montre que pour certains recrutements, le chemin normal décrit dans les procédures n'est pas respecté et suivi et que ces recrutements sont motivés pas des considérations personnelles et subjectives.

5-1-2- Les procédures d'insertion

L'insertion du candidat sélectionné se fait en trois niveaux :

- a) le candidat retenu pour le poste fait la visite complète de la fondation avec un des assistants RH en commençant par le service où il sera affecté,

- b) après avoir fait la visite des différents services, une note de service est sortie pour informer tout le personnel de manière formelle de la prise de fonction de la nouvelle recrue,
- c) enfin, un certain nombre de documents lui est remis pour donner plus d'informations sur la FAES¹¹.

5-1-3- Les procédures de développement

Les procédures de développement s'articulent essentiellement autour de la formation. On distingue plusieurs types de formation selon le budget et le niveau souhaité à la FAES

- a) il y'a d'abord une formation continue et groupée qui provient des chefs de service qui recensent les besoins en formation de leur staff et qui sont liés à l'activité et au fonctionnement du service,
- b) il y'a une formation individuelle c'est à dire venant directement du salarié et qui sera sanctionné par un diplôme (formation diplomate) et dont la contre partie sera l'engagement du salarié de rester aux services de la FAES pour une durée au moins égale à 5 ans.

5-1-4- Les procédures de suivi

Les procédures de suivi du personnel à la FAES se présentent comme suit :

- a) pour tout salarié, un document d'évaluation (annexe 4) qui sera rempli par l'AG, la DRH, son supérieur hiérarchique et par lui même lui est remis à la fin du premier semestre afin de voir les difficultés rencontrées, les améliorations à faire. Ceci émane des objectifs qui étaient décrits sur la fiche de poste (annexe 5) pour voir si les objectifs sont atteints ou pas,
- b) après cette première évaluation à mi parcours, il y'a une deuxième évaluation qui se fait en fin d'année. Cette évaluation s'accompagne d'un entretien avec le collaborateur et son supérieur hiérarchique afin de revoir si les objectifs qui ont été assignés sont atteints ou pas ; afin de prendre les décisions qui s'imposent. La fiche est préparée par le collaborateur qui remplit le document d'évaluation rappelant son niveau, ses objectifs, etc. enfin, suivant la note reçue, il peut y avoir promotion, maintien ou mutation qui influera sur sa carrière professionnelle dans la société.

¹¹ Il s'agit d'un document de présentation de la FAES dans son ensemble

5-1-5- Les procédures de séparation (démission, licenciement, retraite)

Le fait de se séparer du personnel se fait principalement par démission, licenciement ou départ à la retraite :

➤ **Pour la séparation en cas de démission**

- a) le salarié qui veut démissionner adresse une lettre de démission à l'A.G en respectant le préavis selon la catégorie (un mois pour les non cadres et trois mois pour les cadres) au cas où ce dernier a un CDI (contrat à durée indéterminé). Dans le cas où c'est un CDD (contrat à durée déterminée) qui le lie avec l'entreprise, et qu'il veut démissionner, il y'a une négociation à faire avec la DG et la DRH, car on sait que le CDD ne peut pas être rompu avant terme.
- b) Une fois la lettre de démission acceptée, l'assistant fait le calcul des indemnités à payer, qui est vérifié par le C.C et approuvé par le R.F C,
- c) Les indemnités sont payées soit par chèque soit par virement au moment de son départ, et on lui remet son attestation de travail. De son côté, le salarié remet tout le matériel qui était mis à sa disposition.

➤ **Pour la séparation en cas de licenciement**

Le salarié peut être licencié pour faute grave ou pour faute lourde¹²

- Cas où le salarié a commis une faute grave

- a) en cas de faute grave, le salarié n'est pas automatiquement renvoyé. Il lui est adressé dans un premier temps une note verbale d'avertissement, de mise en demeure, de demande d'explication
- b) ensuite, le calcul et le paiement de toutes ses indemnités qui lui sont dus sont payés¹³.

- Cas où le salarié a commis une faute lourde

- a) La Direction des Ressources Humaines fait une lettre attestant la faute commise par le salarié à l'endroit de la Direction Générale

¹² On parle de faute lourde quand il y'a intention de nuire

¹³ Ici les seuls droits payés sont les congés

- b) la DRH informe le salarié de son licenciement par note écrite une fois que la DG aura validé son renvoi dans la société. Ici aucun préavis n'est observé.
- c) enfin, il y'a le paiement de son salaire au prorata de son temps de présence, de ses indemnités (congrés seulement) et la remise de son certificat de travail .

➤ **Pour la séparation en cas de retraite**

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de procédures de retraite à la FAES lors de notre passage. Les raisons avancées sont qu'actuellement il n'y pas encore de personnel en départ à la retraite.

5-2- Les procédures de paie

5-2-1 Procédures de paie du personnel

Les procédures de paie à la FAES sont formalisées, organisées et sécurisées. On peut le subdiviser principalement en cinq étapes :

- a) d'abord, on note une première phase de rassemblement des éléments de la paie. Un des assistants rassemble et donne toutes les retenues ainsi que les avantages (éléments variables) à inclure dans les bulletins du personnel,
- b) l'assistant qui est chargé de la gestion des non cadres, est tenu de faire tous les bulletins des ouvriers et des non cadres aussi dans le logiciel SAGE PAIE; en intégrant tous les éléments de paie dans chaque bulletin. Pour les bulletins des cadres, c'est la DRH qui les prépare elle même. Elle vérifie aussi les bulletins établit par son assistant afin de s'assurer de l'exactitude des calculs et de la présentation,
- c) ensuite une deuxième vérification est faite par le RFC qui vérifie globalement que le net à payer ainsi que les différentes retenues imposables et non imposables ont été prises en compte. Il fait l'imputation comptable de la paie en faisant ressortir le net à payer, les montants des cotisations sociales et fiscales,
- d) le RFC récupère le livre de paie¹⁴ et procède aux virements bancaires et à l'établissement des chèques qu'elle signe et remet à l'AG pour contre signature,

¹⁴ Le livre de paie récapitule tous les éléments de paie (brut, net, retenues, cotisations etc.)

- e) enfin, le comptable trésorier se charge de remettre à chaque salarié son chèque et son bulletin avec les décharges du chèque et du bulletin et remet les copies à la direction des ressources humaines.

5-2-2 Les procédures de paiement des cotisations sociales et fiscales

- a) A l'échéance¹⁵, un des assistants remplit l'ensemble des bordereaux de chaque état de versement pour les cotisations sociales et fiscales (CSS¹⁶, IPRES¹⁷, IPM¹⁸, IR¹⁹, TRIMF²⁰)
- b) Ensuite le RFC imprime les montants de chaque cotisation dans la comptabilité auxquels on ajoute les bordereaux déjà remplis,
- c) Une fois ceci fait, l'ensemble de ces documents est envoyé à la DF qui établit un chèque barré ou procède à un virement pour le règlement avant l'échéance

Avec la prise de connaissance des procédures pour la gestion de Personnel et des Organismes sociaux et leur analyse sommaire, on peut dire qu'elles contiennent des points faibles tant dans leur élaboration qu'au niveau de l'application. Par exemple, pour la procédure de recrutement, la prise en compte du budget affecté au recrutement pour chaque service n'est pas soulignée. De plus, les tests faits à ce niveau ont montré l'absence de certaines applications comme le dressage de short list pour certains recrutements.

Toutefois, l'évaluation de ces mesures de contrôle que nous allons faire sur le chapitre suivant permettra de s'assurer si les risques découlant des activités sur la gestion de personnel à la FAES sont gérés.

¹⁵ Pour la FAES l'échéance de paiement des cotisations est le 15 de chaque mois

¹⁶ Caisse de sécurité sociale

¹⁷ Institut de prévoyance à la Retraite

¹⁸ Institut de prévoyance maladie

¹⁹ Impôt sur le revenu

²⁰ Taxe de revenu pour insertion du minimum fiscal

Chapitre 6 : Cartographie des Risques opérationnels du Cycle Personnel /Organismes Sociaux de F.A.E.S

Le risque peut se définir comme une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou à une activité. En conséquence, toute activité doit, pour avoir plus de chance d'aboutir, faire intervenir des procédés plus ou moins sophistiqués pour se prémunir contre les risques. Le management des risques, que toute société doit mettre en évidence a pour objectifs de réduire les coûts et la vulnérabilité. Il s'agit alors de faire un pilotage stratégique qui repose sur une véritable collaboration entre les cadres opérationnels et les risques managers ; afin de surveiller de près tous les risques liés à la gestion de l'entreprise.

De manière singulière, les activités liées à la gestion du personnel et des organismes sociaux, de par leur sensibilité et leur importance dans la bonne poursuite et l'exécution des objectifs de toute société, sont exposées à un très grand nombre de risques. Ces risques pouvant aller du mauvais choix des candidats, de méconnaissances des tâches à faire, en passant par les risques de fraude, de détournement etc. ces risques peuvent amener l'entreprise à entrer en litiges avec les organismes étatiques par le non-respect des cotisations, de pertes d'actifs (fraudes, détournements) et peuvent amener à la limite à la cessation d'activité ou de faillite faute de bonne gestion.

L'élaboration de la cartographie des risques pour la gestion du personnel/organismes sociaux à la FAES permettra de définir de manière approfondie les impacts potentiels de ces risques ; les facteurs qui déclenchent la survenance de ces risques, ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage.

Notre première section de ce chapitre sera réservée à la phase d'identification des risques qui sont liés à la gestion du personnel/organismes sociaux grâce à un découpage en activités. La deuxième section sera consacrée aux risques observés, aux objectifs du cycle et une évaluation des risques ayant une connexion notable aux objectifs sera étudiée. La troisième et dernière section de ce chapitre traitera l'évaluation des mesures de maîtrise des risques, la présentation de la cartographie de ces risques et les recommandations faites pour mieux maîtriser ces risques.

6-1- Identification des Risques du Cycle

L'identification du risque est primordiale pour développer un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel.

Pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire d'identifier les facteurs du risque opérationnel que ce soit des facteurs internes (nature des activités, qualité des ressources humaines), ou externes (progrès techniques) et qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

En fait, l'identification des événements de risque suit une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de l'entreprise. C'est ainsi, que pour notre étude, l'identification des risques liés au cycle personnel/organismes sociaux est inspirée de celui de Jacques Renard²¹, qui se compose de neuf (9) colonnes comprenant les rubriques suivantes : tâches, objectifs de contrôle, risques opérationnels, source du risque, impact opérationnel, impact sur les affaires, évaluation, dispositif de maîtrise et constat.

Pour chaque tâche déterminée, nous tâcherons de donner ses objectifs qui permettent d'assurer son contrôle, pour ensuite citer le risque lié à ça. Les sources du risque peuvent provenir de facteurs internes : défaillance des procédures, des hommes ou du système mis en place²² ; ou de facteurs externes comme les calamités, décisions politiques. Dès lors, notre démarche consistera à faire de la sorte : le risque aura pour source « événement externe », s'il n'est pas du ressort de l'entreprise c'est à dire si l'entreprise n'en a pas le contrôle. Nous affecterons le risque aux « événements internes » selon les cas : le risque sera affecté aux hommes si les personnes en place en sont la cause ; aux procédures s'il vient de défaillances dans les procédures mises en place et au système lorsqu'il est lié à l'organisation technologique et matérielle (logiciel).

Après avoir défini les causes du risque, les conséquences sont données en les répartissant sur le mode opérationnel et sur les affaires de l'entreprise. L'évaluation du risque est faite selon le degré d'importance : important, moyen et faible selon le niveau de conséquence qu'il a sur les finances de l'entreprise. Ainsi, si les conséquences financières qui en découlent sont jugées

²¹ Théorie et pratique de l'audit interne

²² Le système est cause de provenance du risque dans le cas où l'appareil informatique ne fonctionne pas correctement

énormes, le risque est dit important ; si les conséquences financières sont acceptables, le risque est dit moyen et faible dans le cas où les conséquences financières sont minimales. Pour terminer, des dispositifs de CI sont notés pour permettre une maîtrise du risque et enfin on vérifie pour voir si essentiellement ces dispositifs de maîtrise existent ou non au sein de l'entreprise.

6-1-1- Analyse des activités de recrutement

Cette analyse consiste essentiellement à identifier les risques liés aux tâches de recrutement et de sélection des candidats. Le recensement de ces risques est synthétisé à travers le tableau suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 5 : Détermination des risques des activités de recrutement

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation*	Dispositifs de maîtrise**	constat
Phase d'expression de besoin de recrutement	S'assurer de la réalité et de l'importance du besoin	1. demande inopportune 2. Personnel pléthorique 3. Manque de personnel	Personne	Identification du besoin incertaine Personnel pléthorique	Consommation inutile de charge Dépassement budgétaire	I	(S)Connaissance et détermination de besoin en personne	non
Sélection du candidat	S'assurer du bon choix du candidat	4. mauvais choix de la personne recrutée	Personnes Procédures	Mauvaise gestion des tâches confiées Personnel incompetent	objectifs non atteints	I	(P)Sélection rigoureuse et objective Eviter le népotisme	oui

Source : Nous-mêmes

*I : Important ; M : moyen ; F : faible

** Ob : objectifs ; (P) : procédures ; (S) : supervision

L'évaluation du risque faite au niveau de ce processus, sur les deux tâches énumérées, montre qu'elle est importante sur les finances de l'entreprise et la gestion de ce processus.

6-1-2-Analyse des activités d'insertion

Cette analyse nous permet de déceler les risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs assignés aux activités d'insertion du personnel

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°6 : Détermination des risques liés aux activités d'insertion

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Source	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	Constat
Phase d'insertion	S'assurer que le candidat est bien intégré dans la société	5. détérioration du climat social 6. collaboration imparfaite	Personne Procédure	Climat social instable	Manque de communication et de collaboration Rendement faible	M	(P)Connaissance des méthodes d'insertion (P)Bonnes pratiques relationnelles	Oui

Source : Nous mêmes

** (P) : procédures

Le tableau de détermination des risques liés aux activités d'insertion, qui retrace une seule activité, montre que l'évaluation qui y faite est moyenne, c'est-à-dire que les conséquences liées sont limitées dans une proportion acceptable.

6-1-3 Analyse des activités de développement

C'est le processus en charge de la réalisation des activités de développement de la F.A.E.S. les composants de ce processus ont été identifiés à partir de la fiche d'identification des processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°7 : Détermination des risques liés aux activités de développement

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Évaluat°	Dispositifs de maîtrise	constat
Etablissement de demande de formation	S'assurer de la pertinence et de la possibilité de la demande	7. formation inadéquate 8. dépassement budgétaire	Personne Organisation	Connaissance technique et organisation non adaptée aux besoins de l'entreprise	Dépassement budgétaire	M	(ob) connaissance des besoins en formation (S) Respect et suivi du budget établi	Non
						I		Oui
Phase de financement	S'assurer que la formation répond aux exigences de l'entreprise S'assurer de l'utilisation de cette formation en entreprise	9. fuite de cerveau 10. connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise	Personnes Procédures	Connaissance non utilisée pour l'entreprise	Investissement à perte et non rentabilité	I	(ob) maîtrise des contrats d'engagement avec le salarié (ob) contrôle des formations adéquates avec les exigences de l'entreprise	Oui
						M		oui

Sources : Nous mêmes

** ob : objectifs ; S : Supervision

6-1- 4 Analyse des activités de suivi

Au niveau de ce processus, la seule tâche évaluée, présente un impact important tant sur le niveau opérationnel que financier de la structure. Les détails de l'analyse sont répertoriés dans le tableau suivant.

Tableau n°8 : Détermination des risques liés aux activités de suivi

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	Constat
Phase d'évaluation	S'assurer que les objectifs assignés sont atteints	11. non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	Personnes Procédures	Progression lente et rigoureuse du personnel	Perte de valeur	I	(ob) évaluation à mi parcours (ob) contrôle des compétences	Oui oui

Source : Nous mêmes

(ob) : Objectifs

6-1-5 Analyse des procédures de séparation

L'acte de séparation étant le plus délicat et le plus complexe dans la gestion du personnel pour toute entreprise, mérite un contrôle et un suivi rigoureux. La détection des risques liés à cela est primordiale pour une bonne gestion de la procédure de séparation.

On remarquera, comme le montre le tableau suivant, que pour les conséquences liées aux différentes tâches de cette procédure, l'évaluation des risques répertoriés est importante sur le mode opérationnel et les affaires de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 9 : Détermination des risques liés aux activités de séparation

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	Constat
Phase démission	s'assurer que les lois et règlements sont respectés	12. Litiges avec le personnel	Procédures	Mauvaise image de l'entreprise	Paiements de grosses indemnités	I	(ob) connaissance des lois et règlements	Oui
		13. Personnel quittant avec une créance	Personnes					Pertes de créances du personnel
Phase de licenciement	s'assurer du respect des lois en vigueur s'assurer de la bonne exécution des contrats de travail	14. Licenciement abusif	Procédures	Climat social instable	Perte de valeur (paiement de droit élevé)	I	(ob) respects des dispositifs réglementaires	Oui
		15. Contrat mal ficelé	Personnes					Organisation

Tableau N° 9 : Détermination des risques liés aux activités de séparation

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	Constat
Phase de retraite	s'assurer que le personnel parte en temps normal	16. Personnel ayant atteint l'âge de la retraite toujours en service	Procédures Organisation	Activité au ralenti	Perte de valeur	I	(ob) veiller à l'observation des départs de retraite	Oui

Sources : Nous mêmes

(Ob) : objectifs ; (P) : procédures ; (S) : Supervision

6-1-6 Analyse des activités de création, tenue et maintien fichier individuel

Quatre processus de gestion ont été identifiés et analysés, le tableau suivant présente les résultats de cette analyse.

Tableau n° 10 : Détermination des risques liés aux activités de création, tenue et maintien de fichier

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de contrôle	constat
Phase de création de fichier individuel	s'assurer que tout le personnel est créé s'assurer que la création est fiable et exhaustive	17. Omission de personnel dans la fiche de paie	Personnes	Défaillances système	Investissement en perte	I	(S) Contrôle exhaustif et rigoureux de tout le fichier	Oui
		18. Fichier erroné	Systèmes	Mauvaise gestion du fichier	Paiement en trop	I	(S) Test et maintenance régulier	Oui
Phase de tenue de fichier	s'assurer que le fichier est tenu correctement et convenablement s'assurer que la tenue est faite par une personne compétente	19. Erreur de saisie	Personnes	Mésentente avec le personnel		I	(S) Contrôle et pointage des fiches individuelles	Oui
			Systèmes			I		

Tableau n° 10 : Détermination des risques liés aux activités de création, tenue et maintien de fichier

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de contrôle	constat
Phase de tenue de fichier	s'assurer que le fichier est tenu correctement et convenablement s'assurer que la tenue est faite par une personne compétente	20. Données erronées non maîtrisées	Personnes Procédures	Mésentente avec le personnel		I I	(P) Evaluation des compétences des personnes responsables de la tenue du fichier	Oui
Phase de maintien	s'assurer que la maintenance est faite par une personne qui maîtrise le logiciel	21. Fichier bloqué 22. s'assurer que la maintenance est faite régulièrement	Personne Système	Données non fiables, pertes de données	Erreur de paiement Perte de données	M	(P) Avoir un bon maintenancier (S) Etablit un planning pour la maintenance	Oui Non

Sources : Nous mêmes

(S) : Supervision ; (P) : Procédures

6-1-7- Analyse des activités de calcul, vérification des éléments de paie

Les processus qui composent cette activité, sont recensés dans le tableau suivant. L'analyse faite à ce niveau montre que les conséquences des risques sur le niveau opérationnel et financier sont importantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 11 : Détermination des risques liés aux activités de calcul, vérification et éléments de paie

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	Constat
Phase de calcul	s'assurer que tous les éléments sont pris en compte dans le bulletin	23. Erreur dans le calcul des bulletins	Personnes Systèmes	Non conformité avec la législation	Paiement de pénalités	I	(P)Vérification rigoureuse des calculs (P) connaissance des états de paie	oui
Phase de vérification	s'assurer que les taux de bases de retenues sont corrects s'assurer que toutes les retenues ont été opérées s'assurer qu'il existe une séparation des tâches	24. Taux de bases erronés	Personnes Systèmes	Non conformité avec la loi	Paiement d'amendes	I	(S)Connaissances des taux et bases de calcul	Oui

Tableau N° 11 : Détermination des risques liés aux activités de calcul, vérification et éléments de paie

Tâches	Objectifs de contrôle	Risque opérationnel	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	Constat
Phase de vérification	s'assurer que les taux et les bases de retenues sont corrects s'assurer que toutes les retenues ont été opérées s'assurer qu'il existe une stricte séparation des tâches	25. Omission d'éléments	Personnes Systèmes	Systèmes d'informations non fiable	Paiement en trop	I	(S)Vérification rigoureuse des bulletins	Oui
		26. Falsification de données, fraudes sur les bulletins	Personnes, procédures	Données non fiables	Perte d'actifs		Séparation des tâches de calcul et de paiement	Oui

Source : Nous mêmes

(P) : Procédure

L'identification des risques, qui est la première étape du processus d'élaboration de la cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux, nous a permis à travers la méthodologie utilisée, de répertorier un nombre important de risques dans la gestion du personnel et organismes sociaux à la FAES. Ces risques, de manière générale, sont dus en grande partie à des défaillances au niveau des personnes, des procédures mais également des systèmes mis en place par la FAES. Après cette étape d'identification, il semble intéressant de voir lesquels de ces risques sont les plus liés aux atteintes des objectifs.

6-2 Connexion et évaluation des risques

Dans cette section, il est question d'évaluer le lien entre chaque risque inventorié avec les objectifs opérationnels du cycle Personnel/Organismes Sociaux. Nous évaluerons en termes de probabilité, de survenance et d'impact, les risques qui ont un fort lien avec les objectifs du Personnel/Organismes Sociaux.

6-2-1 -Évaluation de la connexion des risques

La connexion du risque aux objectifs est définie par l'importance du lien existant entre les risques et les objectifs. Cette appréciation de la force du lien entre les risques identifiés et les objectifs qui, il faut le rappeler sont la planification du personnel, un personnel compétent et intègre et une fiabilité et accessibilité de l'information est faite de manière qualitative en se demandant si le risque, une fois identifié, est susceptible d'avoir une influence sur l'objectif sans toutefois mesurer l'importance de l'impact. Le risque de formation inadéquate avec les objectifs de l'entreprise, le choix d'un mauvais candidat, la non prévision de mutation peuvent être des exemples. Ceux-ci ont une influence sur le bon traitement des tâches confiées et sur un savoir faire et donc sur l'optimisation des opérations mais ils n'ont pas d'influence sur la sauvegarde des actifs ni sur la fiabilité des comptes.

On définit ainsi des connexités « basse », « moyenne » ou « forte », auxquelles sont attachées des notes allant de 1 à 9 comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 12 : Convention de notation de la connexité

Connexité	Note	Description
Basse	1 à 3	L'influence du risque est inexistante ou faible
Moyenne	4 à 6	L'influence du risque est moindre
Forte	7 à 9	L'influence du risque est notable

Source : Nous-mêmes

Pour les moyennes arithmétiques, elles sont arrondies à la valeur supérieure lorsque le nombre après la virgule est égal ou supérieure à 0,5 et à la valeur inférieure lorsqu'il est inférieur à cette valeur. Si un risque apparaît plusieurs fois lors de la phase d'identification, il ne figure qu'une seule fois dans cette étape.

L'importance du lien entre les risques et chacun des objectifs opérationnels définis puis la connexité globale est obtenue à partir de la moyenne arithmétique de ceux-ci. Cette présentation est donnée en annexe 9.

A travers la planification adéquate de la main d'œuvre, le recrutement d'un personnel compétent et intègre et une accessibilité fiable des informations, FAES veut se doter les moyens de réussir un objectif majeur, qui est de développer et conserver un personnel compétent et ainsi une bonne politique de motivation et du plan de carrière. Cet exercice d'évaluation du lien des risques aux différents objectifs, a permis de mettre en évidence les risques fortement connexes à ces derniers. Ainsi, nous ne prendrons pas en compte pour ce qui suit les risques qui ont une connexité basse de manière générale avec les objectifs.

Cependant, ceux parmi ces derniers ayant un lien fort avec l'un ou l'autre des objectifs précités, sont exemptés de cette décision, en ce sens qu'ils peuvent avoir un impact significatif sur ceux-ci.

6-2-2- Evaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer la probabilité de survenance et l'importance des risques répondant aux critères ci-dessus.

A- Probabilité de survenance des risques

On adoptera la méthode qualitative pour l'évaluation de la probabilité de survenance des risques. La survenance du risque est toujours aléatoire et la probabilité de survenance dépend des facteurs identifiés. L'on constate alors, que l'approche utilisée ne repose pas sur une base scientifique exacte, mais elle reste aléatoire et approximative.

La plupart des grandes pertes l'ont été en raison de faiblesses du contrôle interne ou le manque de conformité avec les procédures de CI. Ainsi, l'évaluation va tenir compte à un maximum d'information ayant trait à l'environnement du CI (éthique, compétence, organisation de l'entreprise avec la séparation des tâches etc.), aux procédures de CI.

Si dans sa généralité, le contrôle interne au niveau de FAES est acceptable, on note quelque part des défaillances qui s'inscrivent en termes de non application des procédures et la non matérialisation de la prise en compte des risques. Egalement, des lacunes sont observées, dans la non adaptation et l'application du manuel de procédures.

Au vue de ces observations, la probabilité d'évènements de chacun des risques se définit comme suit : elle est basée sur l'échelle de mesure de probabilité suivante qui tient compte d'information.

Tableau N° 13 : Echelle de mesures de la probabilité d'occurrence

Côte	Catégorie	Description
5	Très Forte	Il y' a une quasi certitude que le risque se produise
4	Forte	Il y'a de très bonne chance que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
2	Faible	Il y' a peu de chance que le risque se produise
1	Très Faible	Il est quasi impossible que le risque se produise

Source : Nous-mêmes

Le tableau suivant comme on l'a dit récapitule la probabilité de survenance des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux de FAES. Il comprend les colonnes suivantes :

- la première colonne les différents risques,
- la deuxième, la côte des risques,
- la troisième la probabilité et
- la quatrième les raisons qui militent pour cette probabilité.

Tableau n° 14 : Probabilité d'occurrence des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux à la FAES

Risques	Côte	Probabilité	Observation
1. Demande inopportune	2	Faible	Non respect des procédures
2. Personnel pléthorique	2	Faible	Demande inopportune
3. Manque de personnel	1	Très Faible	Licenciement abusif
4. Mauvais choix du candidat	4	Forte	Procédure
5. Détérioration climat social	1	Très Faible	Personnel
6. Collaboration imparfaite	1	Très Faible	Personnel
7. Formation inadéquate	1	Très Faible	Non maîtrise du planning de formation
8. Dépassement budgétaire	3	Moyenne	Non respect du budget
9. Fuite de cerveau	1	Très Faible	Non respect des engagements
10. Connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise	2	Faible	Besoin en formation non maîtrisée
11. Non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	1	Très Faible	Non respect des engagements professionnels
12. Litiges avec personnel	1	Très Faible	Communication non fiable entre les différents services concernés
13. Perte de créances personnel	3	Moyenne	Procédures
14. Licenciement abusif	2	Faible	Personnel pléthorique
15. Contrat mal ficelé	1	Très Faible	Méconnaissance du code de travail
16. Personnel retraité en emploi	1	Très Faible	Suivi inefficace
17. Omission dans le fichier personnel	1	Très Faible	Suivi inefficace
18. Fichier salarial erroné	1	Très Faible	Vérification imparfaite
19. Erreur de saisi	2	Faible	Personnel mal formé
20. Données erronées ou non maîtrisées	2	Faible	Personnel mal formé
21. Blocage fichier de paie	3	Moyenne	Système
22. Maintenance fichier non fiable	2	Faible	Système
23. Erreur sur bulletin de paie	2	Faible	Méconnaissance des textes et règlements
24. Taux de calcul erroné	2	Faible	Méconnaissance des textes et règlements
25. Omission d'éléments	2	Faible	Procédures
26. Falsification des données	2	Faible	Procédures

Source : Nous-mêmes

Une fois la probabilité de survenance des risques mise en évidence, on va faire la quantification de l'impact.

B- Évaluation de l'impact des risques

A l'instar de la probabilité, cette évaluation est aussi qualitative. Nous identifierions pour chaque risque, au niveau des trois objectifs du cycle Personnel/Organismes Sociaux, le plus pertinent en termes d'impact des conséquences.

Le tableau ci-dessous donne l'échelle sur laquelle on va s'appuyer pour évaluer l'impact des différents risques liés aux objectifs.

Tableau n° 15 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Catégorie	Description
5	Très important	Incidences très élevées des conséquences financières du retard et qualité des opérations, de la dégradation des informations financières et non financières
4	Important	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et des informations produites
2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations sur la qualité des informations et en termes de perte de biens
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens

Source : Nous-mêmes

Les différents impacts éventuels des risques sur les objectifs du cycle Personnel/Organismes Sociaux observés ont été regroupés dans le tableau suivant :

Tableau n° 16 : Evaluation de l'impact des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux de FAES

RISQUES	IMPACT	COTE	<u>OBJECTIFS CYCLE</u>		
			PLANIFICATION ADEQUATE PERSONNEL	PERSONNEL COMPETENT ET INTEGRE	FIABILITE ET ACCESSIBILITE DE L'INFO
1- Demande de recrutement	Important	4	4	2	1
2-Personnel pléthorique	Modéré	3	3	2	1
3-Manque de personnel	Important	4	4	2	1
4- Mauvais choix candidat	Très important	5	5	4	1
5-Détérioration climat social	Modéré	3	1	2	3
6- Collaboration imparfaite	Important	4	1	2	4
7- Formation inadéquate	Mineur	2	2	2	1
8-Dépassement budgétaire	Mineur	2	2	1	1
9-Fuite de cerveau	Modéré	3	3	2	1
10-Connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise	Modéré	3	3	2	1
11- Non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	Modéré	3	3	2	2
12-Litiges avec le personnel	Mineur	2	2	2	2
13- Pertes de créances personnel	Mineur	2	1	1	2

Tableau n° 16 : Evaluation de l'impact des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux de FAES

RISQUES	IMPACT	COTE	OBJECTIFS CYCLE		
			PLANIFICATION ADEQUATE PERSONNEL	PERSONNEL COMPETENT ET INTEGRE	FIABILITE ET ACCESSIBILITE DE L'INFO
14-Licenciement abusif	Important	4	4	3	3
15-Contrat mal fait	Important	4	1	1	4
16-Personnel retraité en emploi	Important	4	3	4	4
17-Omission fichier personnel	Important	4	4	1	4
18-Fichier salarié erroné	Important	4	3	3	4
19- Erreur de saisie sur bulletins personnel	Important	4	3	3	4
20- Données erronées ou non maîtrisées	Important	4	3	3	4
21- Blocage du fichier ou inaccessibilité du fichier	Modéré	3	2	2	3
22- Maintenance fichier salarial non régulière	Modéré	3	2	3	3
23- Erreur calcul des bulletins de paie	Important	4	1	2	4
24- Taux de base erroné	Important	4	1	2	4
25- Omission des éléments	Très important	5	2	2	5
26-Falsification données de paie	Très Important	5	2	2	5
F : Forte			M : Moyenne		B : Basse

Source : Nous même

Après avoir déterminé les différentes probabilités et impacts grâce à la matrice basée sur la probabilité des risques en fonction de l'impact, nous allons mettre en évidence le niveau d'importance de ces risques.

C -Définition du niveau des risques

La détermination et l'appréciation du niveau de chaque risque vont nous permettre de faire leur hiérarchisation, et ainsi de savoir ainsi quels sont les risques les plus importants et qui sont susceptibles d'avoir le plus d'influence dans l'atteinte des objectifs. La figure ci-après nous montre une évaluation de cette hypothèse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°4 : Détermination du niveau des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux

Probabilité

	5. Très Fort	4. Fort	3. Moyen	2. Faible	1. Très Faible
1. Insignifiant					
2. Mineur			8. Dépassement budgétaire 13. Pertes de créances personnel		7. Formation inadaptée 12. Litiges avec le personnel
3. Modéré			21. Blocage fichier	2. Personnel pléthorique 10. Connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise 22. Maintenance fichier irrégulière	
4. Important			5. Détérioration climat social 9. Fuite de cerveau 11. Non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	1. Demande inopportune 14. Licenciement abusif 19. Erreur de saisi sur les bulletins 20. Données sur bulletins erronées 23. Erreur calcul bulletins 24. Taux de base erroné	3. Déficit personnel 6. Collaboration imparfaite 15. Contrat mal ficelé 16. Personnel retraité en emploi 17. Omission fichier personnel dans la paie 18. Fichier salarial erroné
5. Très Important		4. Mauvais choix candidat		25. Omissions d'éléments 26. Falsification bulletin	

Source : Nous même

Avec la matrice utilisée, nous avons eu à classer les risques selon 5 niveaux qui sont : Niveau très fort, niveau fort, niveau moyen, niveau faible et niveau très faible. Le niveau d'importance de chaque risque ayant été apprécié, nous allons procéder maintenant à l'évaluation de la qualité de dispositifs de maîtrise de chacun d'eux.

D- Évaluation des dispositifs de contrôle des risques

Dans cette partie, nous allons nous baser sur les informations fournies par le questionnaire de contrôle interne (Annexe 6), des tests de conformité et des tests de permanence. Cela va nous permettre de savoir s'il existe un dispositif de maîtrise du risque, de voir s'il ne présente pas de dysfonctionnement et s'il est bien appliqué. Le modèle est inspiré de Renard (2002 :295) et est présenté en annexe 7.

La qualité des mesures de contrôle des risques est présentée en annexe 8 sous forme de tableau. La dernière colonne du tableau donne un aperçu des raisons sur lesquelles se fonde notre appréciation.

L'appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle des risques terminée, il nous est possible dans notre section suivante de définir le niveau de priorité d'action dans la gestion des risques.

6-3 Présentation de la cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux et définition de la priorité d'action

Dans cette troisième section, nous présenterons tout d'abord la cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux de la FAES. Ceci, nous permettra, de définir la priorité d'action quand on va gérer ces risques. Nous ferons ensuite une analyse des résultats et enfin, nous formulerons des recommandations aux responsables de l'entité

6-3-1- Présentation de la cartographie des risques et priorité d'action

La présentation de la cartographie des risques et la priorité d'action se feront à partir de la matrice tenant compte du niveau de risque qui est défini dans la section 2-3 et de l'appréciation des mesures de contrôle. Elle est illustrée dans la figure suivante :

Figure n°5 : Cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux

		Niveau du risque				
		5. Très Elevé	4. Elevé	3. Moyen	2. Faible	1. Très Faible
Niveau de risque	Inexistante					
	Insuffisante	4. Mauvais choix candidat		14. Licenciement abusif	13. Pertes de créances personnel	
	Passable		11. Non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	1. Demande inopportune	2. Personnel pléthorique 8. Dépassement budgétaire 10. Connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise	12. Litiges avec le personnel
	Acceptable		5. Détérioration climat social 9. Fuite de cerveau	19. Erreur de saisi sur les bulletins 20. Données sur bulletins erronées 21. Blocage fichier	3. Déficit personnel 18. Fichier salarial erroné	
	Approprié	25. Fraudes ou omissions d'éléments 26. Falsification bulletin		23. Erreur calcul bulletins 24. Taux de base erroné	6. Collaboration imparfaite 15. Contrat mal ficelé 16. Personnel retraité en emploi 17. Omission fichier personnel dans la paie 22. Maintenance fichier irrégulière	7. Formation inadaptée

Source : Nous même

Priorité d'actions	Premier
	Deuxième
	Troisième
	Quatrième
	Cinquième

Une fois la figure faite, nous allons en tirer des analyses et des recommandations.

6-3-2- Analyse de la cartographie

L'analyse des priorités d'action, nous a permis de définir des niveaux d'action suite à la mise en rapport du niveau des risques avec les dispositifs de contrôle. Ceci nous a donné l'occasion de faire les commentaires suivants :

- les deux premières priorités d'action combinant un niveau de risque « élevé » et une qualité du dispositif de contrôle « insuffisants » appellent à faire des actions immédiates et de définir des dispositifs de contrôle adéquats,
- le troisième niveau de priorité d'actions qui se caractérise par un niveau de risque « élevé » mais en même temps des dispositifs de contrôle « appropriés » ou « acceptables », nécessite un suivi régulier du risque,
- pour ce qui est du quatrième niveau de priorité d'action présentant un niveau de risque « faible » et des contrôles « appropriés » ou « acceptables », un maintien des dispositifs de contrôle s'impose,
- le cinquième et dernier niveau de priorité d'action qui combine des risques « faibles » et des mesures de contrôle « insuffisants » ou « inexistantes », demande de voir s'il est nécessaire de renforcer les dispositifs existants ou pas ; afin de les atténuer d'avantage.

Après cette analyse de la cartographie des risques, nous pouvons maintenant faire les recommandations suivantes aux responsables.

6-4 Recommandations

Les recommandations que nous formulerons aux dirigeants de la FAES vont être de deux ordres. Il s'agira de faire, d'un côté, des recommandations pour une gestion globale des risques et qui sont en rapport avec la gestion administrative de la structure et, d'un autre côté, des recommandations liées à la gestion spécifique des risques supposés critiques suite à l'analyse de la cartographie des risques du cycle Personnel/organismes Sociaux.

6-4-1- Recommandations relative au management et à l'organisation de l'entreprise

Pour une gestion efficace et efficiente du risque, la FAES doit mettre en place un cadre approprié. Ainsi, nous leur faisons les suggestions suivantes :

6. les responsables doivent mettre à la disposition de tout le personnel, des procédures administratives de gestion en les retraçant dans un document unique (manuel de procédure). Ceci permettra de donner à tout le personnel l'information à temps et les inciter à respecter et à faire respecter ces procédures. Il permet aussi de décrire toutes les procédures d'organisation et de contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise et permet à la structure de répondre à la loi aux normes du SYSCOA. Pour la rédaction du manuel de procédures, F.A.E.S pourra recruter un cabinet ou un consultant externe.
7. pour le respect des procédures, l'A.I fera des contrôles et des suivis de recommandations.
8. l'établissement d'un organigramme de la Fondation permettra de localiser la position de chaque service par rapport à la Direction Générale et hiérarchise ainsi la structure.
9. le renforcement du service de l'audit interne permettra de mieux atteindre les objectifs et les missions qui lui sont assignés.

6-4-2- Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du cycle Personnel/Organismes Sociaux

Nos recommandations sont relatives aux fonctions de recrutement, aux fonctions de licenciement, aux fonctions de mise en retraite, aux fonctions de création, de tenue de fichier salarial, aux fonctions de paie des salaires et cotisations sociales.

A- Fonctions de recrutement

Il est conseillé aux chefs de service de faire leur planning annuel de demande de recrutement, et de mieux identifier leurs besoins en ressources humaines. Ceci pour permettre d'avoir une visibilité nette à long terme du besoin en personnel, et aider au choix du meilleur candidat. Il faut aussi que les procédures ou la DRH sensibilise la Direction sur les recrutements par népotisme car cela ne garantit pas le choix du meilleur candidat.

B- Fonctions de licenciement

Le licenciement abusif ou récurrent n'instaure pas un climat social stable et démotive le personnel. Dans le cas d'un licenciement, F.A.E.S doit respecter les lois et règlements en vigueur.

C- Fonctions de départ en retraite

Dans cette partie, nous suggérons d'avoir des procédures écrites et appliquées conformément aux règlements du code de travail. Le fait de laisser du personnel retraité toujours en emploi va à l'encontre de la loi et expose la Fondation à des risques d'amendes.

D- Fonctions de création, de tenue de fichier salarial

La création de fichier salarial au niveau du logiciel de paie doit être fait par l'assistant et validé par la DRH (qui est superviseur de la paie), afin d'éviter des créations inutiles (pour ne pas utiliser de l'espace inutilement dans le fichier) ou des fichiers fictifs. La tenue doit prendre en compte toutes les retenues ainsi que les avantages salariaux pour ne pas faire perdre des créances à la Fondation ou de minorer le salaire de l'employé.

E- Fonctions de paie des salaires du personnel

Une fois les virements et les chèques établis, la DRH doit vérifier si les montants payés sont bien ceux inscrits sur les bulletins afin d'éviter des erreurs ou des fraudes. Les signataires de chèques devront aussi au moment de signer vérifier si les montants à signer concordent avec ceux sur les bulletins, ceci permettra de s'assurer des montants virés.

F- Fonctions de paie des cotisations sociales et fiscales

Dans cet aspect, il faut vérifier si le total des cotisations est exact et que les plafonds et les taux utilisés sont exacts afin de ne pas minorer ou majorer les cotisations. Il faudra s'assurer aussi du délai de paiement de ces cotisations afin de ne pas payer d'amendes ou pénalités.

Conclusion deuxième partie

A la fin de la deuxième partie de notre mémoire, nous avons pu présenter FAES dans sa globalité et en même temps prendre connaissance des activités du cycle Personnel/Organismes Sociaux. Les informations reçues lors de notre étude et qui sont par la suite exploitées, nous ont permis de voir que la FAES est en pleine expansion, vu le nombre important de recrutement fait sur l'année (2010), et par conséquent nécessite une gestion rigoureuse et maîtrisée des ressources humaines. Nous avons pu analyser les risques liés à la gestion du personnel et formuler ainsi des recommandations. Il appartient à la Direction de prendre en compte ces recommandations afin de palier les défaillances notées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le travail effectué, consistait à dresser une représentation de la cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux de la FAES. Après avoir présenté le cadre théorique dans la première partie, nous avons tenté de le formaliser dans la seconde partie en nous appuyant sur les données de FAES. Ainsi, nous avons pu voir la gestion du personnel dans son ensemble afin de répertorier les risques majeurs liés à ce processus et qui pouvaient empêcher l'atteinte des objectifs fixés par la Direction Générale ainsi qu'une bonne gestion du processus personnel et organismes sociaux.

En choisissant le thème d'élaboration de la cartographie des risques liés au cycle Personnel/organismes Sociaux, les objectifs fixés étaient d'une part la maîtrise de la conception de la cartographie des risques, et d'autre part de fournir à FAES un tableau de ces risques majeurs et de la doter d'un outil de gestion de ces risques. A travers la cartographie des risques du cycle Personnel/Organismes Sociaux, FAES pourra s'en inspirer et établira une cartographie pour tous les domaines et s'assurera ainsi d'une meilleure gestion de ces risques de manière, même si nous sommes conscient qu'il reste à approfondir et à améliorer cet outil de gestion des risques. De plus, elle pourra améliorer la communication autour des risques de l'entreprise dans un souci de clarté auprès des dirigeants.

Avec la méthodologie que nous avons utilisée afin d'atteindre les objectifs spécifiques, nous avons pu :

- détecter la majeure partie des risques liés au cycle Personnel/Organismes Sociaux à travers le découpage des activités en tâches élémentaires ;
- évaluer de manière correcte les risques par l'utilisation de la méthode qualitative basée sur l'appréciation de la probabilité et de l'impact ;
- faire la sélection des risques les plus importants avec la présentation de la cartographie des risques que nous avons adoptés et qui nous a permis de faire l'analyse et les recommandations qui s'en sont suivies.

Ainsi, les recommandations formulées pourront permettre d'une part à la FAES d'améliorer de manière générale sa gestion administrative et organisationnelle ; d'autre part de mettre en place des actions correctives nécessaires d'améliorer dans tous les processus liés à la gestion du cycle étudié afin de redresser la barre et atteindre les objectifs fixés. Aussi, de manière générale, FAES pourra faire une élaboration de profil de tous les risques liés à tous les cycles de gestion.

Nous pouvons espérer que FAES se lancera dans cette démarche, car d'après nos constats, elle est en pleine réorganisation et aura besoin d'établir le profil de tous ces risques. Ce travail lui permettra de gérer ces risques de façon efficace et efficiente, d'espérer atteindre les objectifs qui assignés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Fiche d'évaluation fin de contrat

<u>FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL</u>							
Période d'évaluation :							
Direction :		Service :					
IDENTIFICATION DE L'AGENT EVALUE							
Prénoms & Nom :		Catégorie :					
Fonction : Comptable							
Ancienneté dans le poste :							
IDENTIFICATION DE L'EVALUATEUR							
Prénoms & Nom :							
Fonction :							
Supérieur hiérarchique : Administrateur Général							
DESCRIPTION DES TACHES							
Résumer, de façon claire et concise, les principales tâches qui incombent à l'agen							
APPRECIATION DU RENDEMENT							
Pour chaque critère numéroté de 1 à 12, mettre une croix en dessous de la lettre correspondant à votre appréciation.							
A = Résultats excellents		B = Résultats satisfaisants					
C = Résultats peu satisfaisants		D = Résultats non acceptables					
COMPETENCE & PERFORMANCE				A	B	C	D
01 – Connaissance du travail							
02 – Qualité du travail							
03 – Volume de travail							
04 – Habileté et dextérité							
ORGANISATION DU TRAVAIL							
05 – Planification							
06 – Respect des délais							
07 – Respect des instructions (relatives au travail courant)							
08 – Ponctualité et assiduité							
09 – Aptitude à communiquer							
10 – Esprit d'équipe							

ATTITUDE							
11 – Motivation personnelle							
12 – Respect de la hiérarchie							
APPRECIATION GLOBALE DU RENDEMENT							
A = Résultats excellents				B = Résultats satisfaisants			
C = Résultats peu satisfaisants				D = Résultats non acceptables			
COMMENTAIRES DE L'EVALUATEUR							
Date et Signature							
COMMENTAIRES DE L'EVALUE							
Date et Signature							
COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DE L'EVALUATEUR							
Date et Signature							
VISA DE LA RESPONSABLE RH							
Date et Signature							
VISA DE L'ADMINISTRATEUR GENERAL							
Date et Signature							

Annexe 2 : Demande de recrutement

DEMANDE DE RECRUTEMENT

NUMERO D'ENREGISTREMENT DE LA DEMANDE (cette partie concerne la DRH) Demande N° :	
NOM DU DEMANDEUR	
DATE DE LA DEMANDE	
TELEPHONE	

DEPARTEMENT / SERVICE		
POSTE PREVU AU BUDGET	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
TYPE DE CONTRAT	<input type="checkbox"/> CDI	<input type="checkbox"/> CDD
	<input type="checkbox"/> STAGE	<input type="checkbox"/> AUTRE
MOTIF DE LA DEMANDE	<input type="checkbox"/> SURCROIT D'ACTIVITE	<input type="checkbox"/> REMPLACEMENT TEMPORAIRE <input type="checkbox"/> REMPLACEMENT DEFINITIF Personne remplacée Prénom/ Nom : Poste occupé :
	<input type="checkbox"/> CREATION	

POSTE / QUALIFICATION RECHERCHEE	-
DESCRIPTION DETAILLÉE DES TACHES	
CONTRAINTES DU POSTE	
SALAIRE NET PAR MOIS	
SYSTEME DE COMMISSIONNEMENT (concerne uniquement les POSTES DE COMMERCIAUX)	
DATE D'EMBAUCHE DESIREE	
DATE DE FIN	
HORAIRES	
LIEU DE TRAVAIL	
COMMENTAIRES DIVERS	

SIGNATURE DU DEMANDEUR

ACCORD DRH
Date de réception :
Signature :

ACCORD DE L'ADMINISTRATEUR GENERAL
Date de réception :
Signature :

Annexe 3 : Documents à fournir

DOSSIER DU SALARIE

- 1- Fiche de demande de recrutement (Service concerné)
- 2- Lettre de candidature
- 3- CV
- 4- Contrat de travail
- 5- DMT
- 6- Fiche de poste

7- ETAT CIVIL

- Marié Certificat de mariage
- Célibataire
- Divorcé
- Enfants Non Oui Extraits

8- PIECES COMPLEMENTAIRES

- Certificat visite médicale
- Extrait de naissance
- Copies diplômes
- 4 Photos
- Casier judiciaire
- Copie Pièce d'Identité
- Numéro IPRES

9- DEPART DU SALARIE

- Lettre de départ selon cas (démission, retraite, licenciement ...)
- Décharge solde de tout compte
- Certificat de travail
- Retrait carnet IPM
- Aviser la banque en cas de prêt

Annexe 4 : Fiche d'évaluation mi parcours

EVALUATION A MI - PARCOURS

COLLABORATEUR EVALUE		
<u>Prénoms & nom</u> :		
<u>Fonction actuelle</u> :		
<u>Ancienneté dans la fonction</u> :		
<u>Direction, Département ou Service</u> :		
-		
PERIODE D'EVALUATION		
<u>Période</u> :		
<u>Année</u> :		
-		
EVALUATION FAITE PAR		
<u>Prénoms & nom</u> :		
<u>Fonction</u> :		
APPRECIATION DES OBJECTIFS		
<u>Objectifs fixés</u>	<u>Niveau de réalisation</u>	
-	-	
-	Noter: (1) en deça de l'objectif; (2) Proche de l'objectif ; (3) à l'objectif ; (4) largement au-delà de l'objectif	
-		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PROBLEMES RENCONTRES		
PROBLEMES	SOLUTIONS PROPOSEES	
OBJECTIFS MODIFIES		
OBJECTIFS	ACTIVITES	TIMING
.		
.		

.		
.		
<u>Le collaborateur évalué</u>		<u>Le Responsable de l'évaluation</u>
<u>Observations</u>		<u>Observations</u>
<u>Signature</u>		<u>Signature</u>

Evaluation faite
le:

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Fiche de poste

Intitulé du poste :	
Titulaire :	Rattachement hiérarchique :
Fonction :	Supérieur Hiérarchique :
Affecté :	Liaisons avec les autres services ou directions :
Raison d'être du poste :	
MISSIONS	ACTIVITES ET TACHES
- Toutes autres tâches confiées par la hiérarchie	
Enjeux et finalité du poste :	
Exigences liées à l'exercice du poste :	
1- Pré-requis :	
Diplôme : BAC + 4/5 en finances & comptabilité	
Formations complémentaires : Informatique	
Expérience : 3 à 4 ans d'expériences dans un poste similaire	
2- Exigence du poste :	

Le Titulaire du poste

L'Administrateur Général

Annexe 6 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de Contrôle Interne	Section Ressources Humaines	Entité Auditée :..... . Auditeur :..... Date :.....	Folio..... Exercice..... ...
Rubrique : Recrutement candidat			
Objectifs de contrôle : S'assurer du besoin réel de recrutement et respect des procédures pour choisir le meilleur candidat			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui	Non ou N/A	
1. Existe-il réellement le besoin au moment de la demande ?	X		
2. La demande est elle faite par la personne habilitée ?	X		
3 .Le budget l'a-t-il pris en compte ?		X	Il y'a souvent dépassement d budget sur cette rubrique
4. La procédure de recrutement est-elle respecter ?	X		Certains recrutements étaient directement gérés par l'A.G

Questionnaire de Contrôle Interne	Section Ressources Humaines	Entité Auditée :..... . Auditeur :..... Date :.....	Folio..... Exercice..... ...
Rubrique : Suivi Insertion candidat			
Objectifs de contrôle : S'assurer de l'adaptation du candidat choisi au sein de l'organisation			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui	Non ou N/A	
1. Existe-il une bonne politique d'insertion ?	X		
2. le climat social de l'organisation est-il favorable ?	X		

Questionnaire de Contrôle Interne	Section Ressources Humaines	Entité Auditée :..... . Auditeur :..... Date :.....	Folio..... Exercice..... ...
Rubrique : Suivi Développement carrière professionnelle			
Objectifs de contrôle : S'assurer que le plan de formation et de développement est opportun et qu'il existe un avantage bilatéral entre le salarié et l'organisation			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui	Non ou N/A	
1. Existe-il un plan de carrière pour les employés?	X		
2. La politique de formation et de développement est-elle	X		

adaptée à l'organisation?			
3 .Le budget l'a-t-il pris en compte ?		X	Il y'a souvent dépassement d budget sur cette rubrique
4. La procédure de développement permet-elle à l'organisation de bénéficier du développement du personnel?	X		Un engagement de travailler pour 5ans pour l'organisation est signé en l'employeur et l'employé

Questionnaire de Contrôle Interne	Section Ressources Humaines	Entité Auditée :..... Auditeur :..... Date :.....	Folio..... Exercice..... ...
-----------------------------------	-----------------------------	---	--

Rubrique : Suivi du personnel

Objectifs de contrôle : S'assurer que les objectifs assignés à chacun sont atteints

Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui	Non ou N/A	
1. Les objectifs individuels assignés sont-ils en harmonie avec les objectifs généraux de l'organisation?	X		Une évaluation en mi année est faire afin de réajuster les objectifs par rapport aux réalisations.
2. Les objectifs sont-ils réalisables?	X		
3. Existe-il un suivi en mi parcours des objectifs?	X		

Questionnaire de Contrôle Interne	Section Ressources Humaines	Entité Auditée :..... Auditeur :..... Date :.....	Folio..... Exercice..... ...
Rubrique : Suivi de la séparation du personnel			
Objectifs de contrôle : S'assurer que les lois et règlements sont respectés			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui	Non ou N/A	
1. L'organisation a-t-elle un service juridique pour s'assurer des respects et lois en cas de séparation?		X	FAES a un cabinet juridique externe qui traite au besoin les cas
2. Les contrats faits sont-ils de manière à respecter le code du travail?	X		
3. L'organisation procède t elle à des provisions pour séparation (litiges, retraite etc.) ?	X		

Questionnaire de Contrôle Interne	Section Ressources Humaines	Entité Auditée :..... Auditeur :..... Date :.....	Folio..... Essence.....
Rubrique : Création, tenue et maintien fichier de paie			
Objectifs de contrôle : S'assurer que le fichier est tenu exhaustivement et correctement et que les paramètres permettent de tenir la paie de l'organisation			

Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui	Non ou N/A	
1. Existe-il un logiciel de paie adapté à l'organisation?	X		Le logiciel utilisé est la dernière version de la paie SAGE Un accès est fait au niveau du logiciel suivant les utilisateurs La sauvegarde est mensuelle et elle est faite une fois la paie clôturée
2. La création et la tenue des bulletins sont elles faites par une personne habilitée?	X		
3. La séparation des tâches est elle respectée?	X		
4. Existe-il une sauvegarde des fichiers?	X		

Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui	Non ou N/A	
1. Le calcul des bulletins prend t-il en compte tous les éléments?	X		
2. Les taux et plafonds de	X		

Questionnaire de Contrôle Interne	Section Ressources Humaines	Entité Auditée :..... Auditeur :..... Date :.....	Folio..... Essence.....
Rubrique : Calcul, vérification et paiement des salaires, des cotisations sociales et fiscales Objectifs de contrôle : S'assurer que les calculs sont exacts et que les paiements sont faits à temps			

calcul sont ils exacts?			
3 .Est ce que toutes les retenues ont-elles été prises en compte?	X		Certaines retenues (IPM) sont prises tardivement du fait de la date de réception des factures
4. Les paiements des salaires sont-ils faits à temps?	X		
5. Les dates de paiements des cotisations sociales et fiscales sont elles respectées	X		La FAES, du fait de problèmes de trésorerie tarde dans le paiement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Échelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle

Côte	Qualité des mesures de contrôle	Description
5	Appropriée	- Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacune - Elle est systématiquement appliquée
4	Acceptable	-Il existe une mesure de contrôle - Elle est systématiquement appliquée - Mais elle présente de petites lacunes
3	Passable	- Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacunes - Mais elle n'est pas toujours appliquée
2	Insuffisante	-Il existe une mesure de contrôle - Elle présente des lacunes - Elle n'est pas toujours appliquée
1	Inexistante	-Il n'existe pas de mesure de contrôle

Annexe 8 : Evaluation des mesures de contrôle des risques

Risques	Qualité des mesures de contrôle	Côte	Observation
1. Demande inopportune	Passable	3	Respect procédures
2. Personnel pléthorique	Passable	3	Respect procédures
3. Manque de personnel	Acceptable	4	Respect procédures
4. Mauvais choix du candidat	Passable	3	Respect procédures
5. Détérioration climat social	Acceptable	4	Implication personnel
6. Collaboration imparfaite	Appropriée	5	Implication personnel
7. Formation inadéquate	Appropriée	5	Formations connues adaptées
8. Dépassement budgétaire	Passable	3	Maîtrise du personnel
9. Fuite de cerveau	Acceptable	4	Maîtrise du personnel
10. Connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise	Passable	3	Personnel
11. Non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	Passable	3	Personnel

Annexe 8 : Evaluation des mesures de contrôle des risques

Risques	Qualité des mesures de contrôle	Côte	Observation
12. Litiges avec personnel	Passable	3	Politique sociale
13. Perte de créances personnel	Insuffisante	2	Informations fiables (à temps et disponibles)
14. Licenciement abusif	Insuffisante	2	Maîtrise de lois et règlements
15. Contrat mal ficelé	Appropriée	5	Maîtrise de lois et règlements
16. Personnel retraité en emploi	Appropriée	5	Bon suivi personnel
17. Omission dans le fichier personnel	Appropriée	5	Maîtrise des lois et règlements
18. Fichier salarial erroné	Acceptable	4	Maîtrise de la paie
19. Erreur de saisi	Acceptable	4	Vérification/séparation des tâches
20. Données erronées ou non maîtrisées	Acceptable	4	Maîtrise du fichier de paie
21. Blocage fichier de paie	Acceptable	4	Informations disponibles
22. Maintenance fichier non fiable	Appropriée	4	Maîtrise des montants
23. Erreur calcul bulletin	Appropriée	5	Maîtrise des montants
24. Taux de calcul erroné	Appropriée	5	Séparation tâches incompatibles
25. Omission d'éléments	Appropriée	5	Personnel
26. Falsification données	Appropriée	5	Personnel

Annexe 9 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du cycle Personnel/Organismes Sociaux

ACTIVITES / RISQUES	CONNEXION	NOTE GLOBALE	<u>OBJECTIFS CYCLE</u>		
			PLANIFICATION ADEQUATE PERSONNEL	PERSONNEL COMPETENT ET INTEGRE	FIABILITE ET ACCESSIBILITE DE L'INFO
1- Demande de recrutement	B	3	4	4	1
2-Personnel pléthorique	M	5	8	2	5
3-Manque de personnel	M	5	8	2	4
4- Mauvais choix candidat	F	7	9	9	4
Activités d'insertion					
5-Détérioration climat social	B	3	1	1	8
6- Collaboration imparfaite	M	4	3	1	9
7- Formation inadéquate	B	3	4	4	1
8-Dépassement budgétaire	B	2	4	1	1
9-Fuite de cerveau	M	4	6	5	1
10- Connaissance non adaptée aux besoins de l'entreprise	B	1	1	1	1

Annexe 9 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du cycle Personnel/Organismes Sociaux

ACTIVITES / RISQUES	CONNEXION	NOTE GLOBALE	<u>OBJECTIFS CYCLE</u>		
			PLANIFICATION ADEQUATE PERSONNEL	PERSONNEL COMPETENT ET INTEGRE	FIABILITE ET ACCESSIBILITE DE L'INFO
Activités de suivi					
11- Non atteinte globale des objectifs de l'entreprise	M	5	1	8	5
Activités de séparation					
12-Litiges avec le personnel	M	5	7	5	3
13- Pertes de créances personnel	M	5	5	2	8
14- Licenciement abusif	B	2	1	2	2
15-Contrat mal fait	M	5	7	2	6
16-Personnel retraité en emploi	F	7	8	4	8
Activités de calcul et de paiement des salaires					
17-Omission fichier personnel	M	5	2	5	7

Annexe 9 : Connexion des risques aux Objectifs opérationnels du cycle
personnel/Organismes Sociaux

ACTIVITES / RISQUES	CONNEXION	NOTE GLOBALE	<u>OBJECTIFS CYCLE</u>		
			PLANIFICATION ADEQUATE PERSONNEL	PERSONNEL COMPETENT ET INTEGRE	FIABILITE ET ACCESSIBILITE DE L'INFO
18-Fichier salarié erroné	M	5	2	6	6
19- Erreur saisie bulletins	M	5	2	7	7
20- Données erronées ou non maîtrisées	M	5	2	7	7
21- Blocage ou inaccessibilité du fichier	M	4	2	3	6
22- Maintenance fichier salarial non régulière	B	3	2	3	5
23-Erreur sur bulletin de paie	B	3	2	4	6
24- Taux de base erroné	M	5	2	5	7
25- Omission des éléments	M	4	2	4	7
26- Falsification des données	F	7	5	8	9

F : Forte

M : Moyenne

B : Basse

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Articles

1. **Bapst, Pierre Alexandre & Bergeret Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, P.3-31.
2. **Becour, Jean Charles & Bouquin, Henri (2000)**, Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, P.301-333.
3. **Berstein, P (1996)**, The remarkable history of risk, P.3
4. **Cadin, Loïc ; Guérin, François & Pigeyre, Frédérique (2004 ; 2ème édition)**, Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, P.239-371.
5. **Coopers & Lybriand (2000)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, P.24-61.
6. **COSO (2002)**, La pratique de l'Audit Interne, Editions d'Organisations, Paris, P.49-78-379
7. **Deniau, Phillippe & Roy-Larentry, Céline (2000)**, Les risques opérationnels sous surveillance, P.66-69
8. **Dhers, Frédéric & Bapst, Pierre Alexandre (2004)**, Cartographie des risques : convaincre et faire participer sa Direction Générale à cet exercice de management P.1-11
9. **Desroches, Alain, Leroy, Alain & Vallé Frédérique (2007)**, La gestion des risques : principes et pratiques, P.141-159
10. **Dominique, Garabiol & Dominique Plihon (2000)**, La gestion des risques entre dans une nouvelle phase, P.89
11. **Encyclopédie des ressources humaines (1993)**, P.25-29
12. **Francois, Ewald, L'Etat Providence (1986)**, P.195

13. **IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, P.14
14. **Gavand, Alain (2005)**, Recrutement : les meilleures pratiques, P.22-108.
15. **Grand Robert (2002)**, Dictionnaire encyclopédique, P.123
16. **Jimenez & Al, (2008)**, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, P.63
17. **Lemant, Olivier (1995)**, La conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.279
18. **Le Petit Larousse (2010)**, Dictionnaire encyclopédique, P.893
19. **Matte (2003)**, Un outil de gestion : la cartographie des risques de la régie des ventes du Québec, *Revue Française d'Audit Interne*, P.39
20. **Mc Namee David (1996)**, Assessing risk, première édition , The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.13
21. **Nicolet, Marie Agnès (2004)**, Risques opérationnels : de la définition à la gestion, P.44-46.
22. **Nicolet, Marie Agnès (2006)**, Est-il bien raisonnable de quantifier les impacts au titre du risque opérationnel, *Revue Banque et stratégie*.
23. **Papaevangelou, Vicky (2006)**, Le risque opérationnel sur le devant de la scène, P.47-49.
24. **Pouliot, Daniel & Bilodeau Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer. L'approche matricielle des pertes, *Revue Française d'Audit Interne*, n°161. P.35
25. **Renard, Jacques (2003, 6ème édition)**, Théorie et pratique de l'audit interne, P.319-466

- 26. Renard, Jacques, (2002),** L'audit interne : ce qui fait débat, Editions MAXIMA, Paris, P.10-170-267
- 27. Sagna, Abdou (2008),** Audit interne et procédures Cours du programme DEES Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.
- 28. Sagna, Abdou (2008),** Méthodologie de l'audit, Cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.
- 29. Wimlots, Hans (2002),** Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, P.12-84.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sources Internet

1. **AFNOR (2008)**, Cartographie des risques : représenter et hiérarchiser les risques, www.boutique.formation.afnor.org/ecpfre/2008/integration-de-systemes-et-demarches-des-risques,
2. **AMD Conseil (2005)**, Le risque opérationnel, www.fimarkets.com/pages/risques_operationnels.htm,
3. **Banques-Finances (2005)**, Le risque opérationnel, pratique et perspectives réglementaires, www.banques-finances.fro/fro/supervi/telechar_banc/rack2003-le-risque-operationnel-pratiques-et-perspectives-reglementaires.pdf,
4. **Brandenburg, Hans (2005)**, Cartographie des risques par où commencer ?, www.hb.conseil.com,
5. **CGAP (2008)**, Gestion des risques opérationnels, <http://www.apsfdsenegal.com/bibliotheque/1-guides/4-Gestion-des-Risques-operationnels.pdf>,
6. **Collectif (2005)**, Le management des risques de l'entreprise, www.numilog.com,
7. **AFAI (2006)**, Présentation de COBIT V.4, www.afai.fr,
8. **IFACI (2006)**, Gestion des risques et contrôle interne, www.ifaci.com,
9. **Itair conseil (2010)**, Gestion des crises et gestion des risques, www.altairconseil.fr/pdf/gestion%20des%20risques.pdf,
10. **Itair conseil (2010)**, Elaborer la cartographie des risques, www.altairconseil.fr/pdf/altair%20conseil%20cartographie%20des%20risques.pdf,

11. **Normand, Jean (2004)**, La démarche qualité et les risques opérationnels, www.qualite-info.net/sisqual2004/fichiers%20 joints/planches/SA.GA_IBAQ/Normand.Pdf,
12. **Mongin, Yvon (2006)**, Le management par les processus, www.knowllence.com/fr/publications/management_processus.pdf,
13. **Pirus, Jean François (2004)**, L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire, www.journaldunet.com/solutions/0403/040319.chro-bpms.shtml 46,
14. **Riskpartener (2002)**, Le risque opérationnel tel que définit par Bâle II, www.riskpartener.lu,
15. **Wikipedia**, Gestion des risques, <http://fr.wikipedia.org/wiki/cartographie>