



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG Banque Finance  
Comptabilité Contrôle et Audit  
CESAG (BF-CCA)**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 7  
(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ELABORATION DU MANUEL DE  
PROCEDURES DU CYCLE GESTION  
RESSOURCES HUMAINES : CAS DE LA  
SNHLM DU SENEGAL**

**Présenté par :**

**TIOTE ABDOUL VAFY**

**Dirigé par :**

**Mme Alima DIOP  
Chef de Service Audit Interne SNHLM**

**Octobre 2014**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

- ❖ au DIEU tout puissant, pour les grâces qu'il m'accorde ;
- ❖ à mon père Seydou TIOTE et ma mère MEITE Makaka, pour les sages conseils et les sacrifices consentis ;
- ❖ à mes frères et sœurs, pour le soutien sans faille ;
- ❖ à mes oncles et tantes, pour leurs bénédictions et soutien moral ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon Directeur de mémoire Madame Alima DIOPE pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements au Directeur Général de la SNHLM et à ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, indispensables à la rédaction du présent mémoire.

Au personnel de la SNHLM, spécialement, j'adresse tous mes sincères remerciements pour l'accueil chaleureux. Je tiens aussi à les remercier pour le soutien indéfectible tout au long de mon stage et les multiples conseils qui m'ont été donnés. De plus, je leur témoigne ma reconnaissance pour la disponibilité totale dont ils ont fait preuve pour répondre à toutes mes attentes.

Mention spéciale à la promotion 2012-2014 du Master professionnel en Audit et Contrôle de Gestion pour les bons moments passés ensemble. Je remercie le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu. Je témoigne aussi ma gratitude à Monsieur YAZI Moussa, Responsable du département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (BF-CCA) du CESAG qui m'a été d'un soutien considérable dans la réalisation du présent mémoire de fin d'étude.

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**AI** : Auditeur Interne

**CDRH** : Chef de la Division Ressources Humaines

**CESAG** : Centre Africain D'études Supérieurs en Gestion

**CG**: Contrôleur de Gestion

**COSO**: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**CV**: Curriculum Vitae

**DG** : Directeur Général

**DRHAGE** : Directeur des Ressources Humaines et de l'Administration Générale

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**IAS** : Institut d'Audit Social

**PV** : Procès-Verbal

**QCI**: Questionnaire de Contrôle Interne

**RH** : Ressources Humaines

**SG** : Secrétaire Général

**SNHLM** : Société Nationale des Habitations à Loyers Modérés

**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

**UEMOA** : Union Economique et Monétaires Ouest Africaine

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Le DRH et ses clients .....	20
Tableau 2 : Les caractéristiques de la fonction RH .....	21
Tableau 3 : Identification des risques opérationnels liés au processus de la gestion des ressources humaines .....	30
Tableau 4 : Dispositif de contrôle .....	34
Tableau 5 : Synthèse des auteurs sur le processus d'élaboration du manuel de procédures ...	43
Tableau 6 : Identification des risques liés au cycle gestion des ressources humaines de la SNHLM .....	66
Tableau 7 : Dispositif de maîtrise des risques liés au cycle ressources humaines de la SNHLM .....	67

## LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS

<b>Figure 1</b> : synthèse de missions de la fonction ressources humaines.....	19
<b>Figure 2</b> : type de manuel de procédure.....	38
<b>Figure 3</b> : modèle d'analyse.....	48
<b>Figure 4</b> : cartographie des risques liés au cycle ressources humaines.....	69

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1 : Formulaire d'évaluation / échelle cadre .....	103
ANNEXE 2 : Formulaire d'évaluation / échelle non cadre .....	104
ANNEXE 3 : Organigramme de la SNHLM .....	105
ANNEXE 4 : Guide d'entretien .....	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	10
CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE GESTION RESSOURCES HUMAINES.....	17
1.1 Définition et missions de la gestion des ressources humaines .....	17
1.1.1. Définition de la gestion ressources humaines .....	17
1.1.2. Missions de la gestion des ressources humaines .....	17
1.2. Les modèles et les caractéristiques de la fonction GRH .....	20
1.2.1. Les modèles de la fonction GRH .....	21
1.2.2. Les caractéristiques de la fonction GRH.....	21
1.3. Les fonctions du processus gestion des ressources humaines .....	23
1.3.1. Le recrutement.....	23
1.3.2. L'évaluation .....	24
1.3.3. La formation.....	25
1.3.4. La rémunération .....	25
1.3.5. La GPEC .....	26
1.4. Les risques opérationnels liés au cycle gestion des ressources humaines .....	27
1.4.1. La notion de risque .....	27
1.4.2. Identification des risques liés au processus de gestion des ressources humaines	29
1.4.3. Les dispositifs de management des risques.....	33
CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU PROCESSUS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	38
2.1. Notions sur le manuel de procédures.....	38
2.1.1. Définition et objectifs du manuel de procédures.....	38

2.2.	Architectures du manuel de procédures.....	40
2.2.1.	Généralité introductive .....	40
2.2.2.	Plan type du manuel de procédures.....	41
2.2.3.	Les fiches de procédures .....	41
2.2.4.	Qualités requises d'une procédure .....	42
2.3.	Processus d'élaboration du manuel de procédures .....	43
2.3.1.	La préparation .....	43
2.3.2.	La phase de réalisation. ....	45
2.3.3.	La phase de finalisation.....	47
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		50
3.1.	Modèle d'analyse.....	50
3.2.	Outils de collecte et d'analyse de données .....	51
3.2.1.	Outils de collecte .....	51
3.2.2.	Outils d'analyse de données.....	52
Conclusion de la première partie.....		54
CHAPITRE 4 : Présentation de la Société Nationale Des Habitations à Loyer Modéré .....		57
4.1.	Historique et chiffres caractéristiques de la SNHLM.....	57
4.1.1.	Historiques de la SNHLM.....	57
4.1.2.	Chiffres caractéristiques .....	58
4.2.	Missions et objectifs de la SNHLM .....	58
4.2.1.	Missions de la SNHLM.....	58
4.2.2.	Objectifs de la SNHLM.....	58
4.3.	Organisation de la SNHLM.....	59
4.3.1.	Fonctionnement des départements et services de la SNHLM.....	60
4.3.2.	Organigramme de la SNHLM .....	62
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES ACTUELLES ..		63
5.1.	Description des procédures de la gestion des ressources humaines .....	63

5.1.1.	Recrutement .....	63
5.1.2.	Evaluation du personnel .....	64
5.1.3.	Formation .....	64
5.1.4.	Rémunération .....	65
5.1.5.	GPEC.....	65
5.2.	Évaluation des procédures existantes .....	65
5.2.1.	Identification des risques.....	66
	Source : nous-mêmes .....	67
5.2.2.	Évaluation des risques .....	67
5.3.	Élaboration de la cartographie des risques .....	69
5.3.1.	Présentation de la matrice .....	69
5.3.2.	Analyse de la matrice des risques .....	70
<b>CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>		<b>71</b>
6.1.	Orientation du manuel de procédures .....	71
6.1.1.	Objectifs du manuel de procédures .....	71
6.1.2.	Structure du manuel de procédures .....	72
6.1.3.	Mode d'utilisation du manuel .....	72
6.1.4.	Mise à jour.....	73
6.2.	Présentation du manuel de procédures .....	74
6.2.1	Gestion des recrutements .....	74
6.2.2	Gestion de l'évaluation du personnel .....	88
6.2.3	Gestion de la formation .....	95
6.3.	Recommandations .....	103
Conclusion de la deuxième partie .....		105
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>113</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

CESAO - BIBLIOTHEQUE

L'objectif ultime de toute organisation à but lucratif est, en principe, de générer du profit. La fragilité des industries africaines, accentuée par la concurrence de plus en plus accrue des firmes internationales, oblige les dirigeants à se doter d'outils efficaces. Face à cette concurrence, la qualité de la production, la sécurité des actifs et l'organisation deviennent les préoccupations majeures des dirigeants. Il y a donc lieu de penser au devenir de l'organisation dans tout domaine.

Le contexte de mondialisation dans lequel évoluent les entreprises oblige leurs dirigeants à se doter d'outils efficaces pour la bonne gestion. Ainsi pour atteindre leur objectif ultime, il y a lieu de penser à mettre en place des mécanismes rigoureux à travers des procédures opérationnelles afin de perfectionner les différentes fonctions de l'entreprise. Le perfectionnement d'une fonction de l'entreprise par la maîtrise de ses procédures, par exemple la fonction ressources humaines, peut constituer un axe stratégique pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Les pays membres de l'UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine), dans un souci d'harmonisation et d'informations, ont mis en place depuis 1997, un système comptable dont l'application est devenue obligatoire le 1<sup>er</sup> janvier 1998 dans tous les pays signataires. Ce système comptable ouest africain a été mis en place à partir d'un certain nombre de principes et exigences auxquels sont soumises, de manière péremptoire, les entreprises.

L'une des exigences est l'élaboration d'un manuel de procédures décrivant l'ensemble des modalités de collecte, de circulation de l'information, d'enregistrement des opérations et les formes de contrôle. Ainsi, l'article 16 du Règlement relatif au droit comptable dans les pays de l'UEMOA énonce: « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

Cette exigence visant à assurer la production d'informations sincères et fiables à tous les partenaires et à préserver la continuité d'exploitation est souvent négligée par les dirigeants des entreprises. La rédaction de procédures claires et détaillées, placées en fin de liste des priorités, est dans beaucoup de cas, le dernier de leurs soucis. L'importance du manuel de procédures se trouve souvent masquée par une conjoncture favorable, source de profits exceptionnels. Ces profits auraient pu être plus importants si un manuel de procédures était

élaboré et utilisé par les opérationnels. Ainsi, cela entraînerait aussi la réduction des risques de fraude, de détournement et des indécidités de tous genres.

Notre étude porte sur la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SNHLM). Celle-ci doit, afin de répondre aux recommandations de l'article 16 de l'acte uniforme relatif au droit comptable, mettre en place un guide. Ce guide sera composé de l'organigramme de l'entreprise, des règles applicables, des procédures de recrutement du personnel, des méthodes d'évaluation du personnel et la formation du capital humain. Elle doit donc disposer de ce guide de procédures afin de relever le défi de la compétitivité et de la bonne gouvernance.

La SNHLM dispose de deux manuels, mais aucun d'entre eux ne répond aux dispositions de l'article 16 de l'Acte Uniforme relatif au droit comptable. Le premier date de 1992, donc bien avant le SYSCOA ; le second, conçu en 2002, n'est qu'une description sommaire des cycles achats, stocks, trésorerie, personnel, banque, caisse et immobilisations.

Cette situation peut être à l'origine de risques tels que la non-maîtrise des achats, le recrutement fictif, la non-conformité de certains schémas comptables utilisés avec les normes prescrites, fraude et erreurs.

Elle emploie un effectif très important de personnel. Donc pour le cycle ressources humaines, nous pouvons noter certains risques :

- non maîtrise des activités liées au recrutement ;
- tâches effectuées sans référentiel ;
- actes de fraude et de malversation ;
- inexistence des référentiels pour les missions d'audit.

Ces risques sont la résultante de certaines faiblesses que sont :

- défaut de mise à jour du manuel ;
- insuffisance de compétences en gestion des ressources humaines ;
- manque d'organisation des tâches ;
- manque de personnels qualifiés aux techniques de recrutement, d'évaluation et de formation.

Face à tous ces problèmes, l'entreprise court un risque de dysfonctionnement de son processus de gestion des ressources humaines. Ainsi, les solutions possibles sont :

- conception d'un manuel de procédures relatif au cycle ressources humaines adaptée aux réalités de l'entreprise ;
- mettre en place un service d'audit interne compétent ;
- sécuriser et séparer les tâches ;
- évaluer de façon périodique le contrôle interne.

Parmi ces dernières, la conception d'un manuel de procédures relatif au cycle ressources humaines nous semble mieux adaptée à la SNHLM. En effet, ce dernier lui servira de mémoire permanente de l'organisation de l'entreprise, d'outil de formation, de communication interne et externe et d'optimisation afin de maîtriser les activités du cycle ressources humaines.

De ce fait, la question fondamentale à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est la suivante : **quels contenus donner aux procédures du cycle gestion des ressources humaines de la SNHLM pour une efficacité du dispositif de contrôle interne ?**

En réalité, il s'agit de trouver les réponses aux interrogations suivantes :

- comment élaborer un manuel de procédures du cycle gestion des ressources humaines ?
- quels sont les dispositifs de contrôle interne du processus gestion des ressources humaines ?
- quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place par la SNHLM pour gérer son capital humain et quelles sont leur efficacité ?
- quel est l'impact de ce manuel sur la fiabilité du contrôle interne du cycle gestion des ressources humaines ?
- quel type d'approche pour l'élaboration de procédures aidant à la maîtrise des risques ?

Autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre à travers cette étude, dont le thème est le suivant : « **Elaboration du manuel de procédures du cycle gestion ressources humaines : cas SNHLM** ».

L'objectif principal visé à travers cette étude est d'élaborer un manuel de procédures du cycle ressources humaines qui puissent servir de cadre de référence pour la SNHLM et ce conformément aux exigences du SYSCOA. Pour cela, nous allons :

- définir une démarche d'élaboration du manuel de procédures ;
- décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle gestion des ressources humaines afin de mettre en évidence les risques liés à ce cycle ;
- identifier le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour maîtriser les risques liés au cycle gestion des ressources humaines ;
- enfin proposer et formaliser de nouvelles procédures relatives au cycle ressources humaines.

L'intérêt de concevoir un manuel de procédures relatif au cycle gestion des ressources humaines se trouve à deux niveaux :

- ✚ Pour la SNHLM : elle lui permettra de se conformer aux dispositions du SYSCOA. Le manuel de procédures est un élément important du contrôle interne de l'entreprise. Ainsi, elle disposera d'un guide lui permettant d'améliorer et de sécuriser les opérations du cycle ressources humaines. Aussi, le manuel de procédures servira de référentiel pour les audits de l'entreprise.
- ✚ Pour nous : cela permettra d'appliquer la théorie à la pratique et de perfectionner nos connaissances en matière de contrôle interne, en gestion des ressources humaines et de conception de manuel de procédures.

Pour mener à bien cette étude, nous allons dans la première partie présenter le cadre théorique qui sera essentiellement consacrée à la revue de la littérature et à la méthodologie de notre étude. Elle nous permettra aussi d'appréhender la démarche d'élaboration du manuel de procédures, sa corrélation avec le contrôle interne et de décrire le cycle gestion des ressources humaines de la SNHLM et les risques inhérents au cycle ressources humaines.

La seconde partie portera dans un premier temps sur la présentation de la SNHLM, ensuite sur la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures relatif au cycle gestion des ressources humaines et enfin nous formulerons des recommandations.

## **PREMIER PARTIE : CADRE THEORIQUE**

La rédaction des procédures par les organisations s'est largement développée conformément aux exigences règlementaires (article 16 de l'organisation comptable OHADA).

Dès lors, la formalisation des procédures et des méthodes de travail a pris un essor considérable avec des conséquences positives, diverses telles que l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées et celle de la communication de l'entreprise.

Cependant, la formalisation des procédures nécessite au préalable d'identifier les risques liés à chaque processus.

Nous allons dans cette première partie, aborder les aspects théoriques. Elle se subdivise en trois chapitres. D'abord le premier sera consacré aux fondements du contrôle interne des ressources humaines. Ensuite, le deuxième mettra en exergue les éléments conceptuels de l'élaboration du guide de bonne pratique. Enfin le troisième présentera la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de la conception des procédures de la SNHLM.

## **CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE GESTION RESSOURCES HUMAINES**

Selon Mamadou BARRY (2009 ; 13), le contrôle interne est défini comme l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer, d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part l'amélioration des performances. De ce point de vue, nous pouvons dire que le contrôle interne veille au bon déroulement des processus de recrutement, formation, évaluation du personnel et permet de détecter des erreurs liées à la gestion des ressources humaines et de faire des ajustements.

Nous allons, dans ce présent chapitre, présenter la gestion des ressources humaines et le processus de gestion des ressources humaines dans un premier temps. Dans un second temps nous allons traiter des différents aspects du contrôle interne de ce processus, les risques liés aux procédures des ressources humaines et les dispositifs de maîtrise de ces risques-là.

### **1.1 Définition et missions de la gestion des ressources humaines**

Autrefois dénommée << fonction personnel >>, la fonction ressources humaines (RH) est apparue progressivement dans les organisations. Ce glissement sémantique est le révélateur d'une évolution du contenu de la fonction avec le passage d'une activité essentiellement administrative à une fonction stratégique. Elle apparaît comme un acteur de performance de l'entreprise par son accompagnement des évolutions de celles-ci.

#### **1.1.1. Définition de la gestion ressources humaines**

Selon LETHIELLEUX (2014 ; 16), la gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

Elle peut être donc définie comme étant l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer du capital humain correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

#### **1.1.2. Missions de la gestion des ressources humaines**

La fonction ressources humaines a quatre grandes missions au sein de l'entreprise. D'abord elle a pour mission de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. Cependant, la difficulté repose sur la nécessité d'être en veille sur les diverses évolutions. On peut citer l'exemple des technologies de la

communication et de l'information qui on fait considérablement évoluer le rôle des ressources humaines.

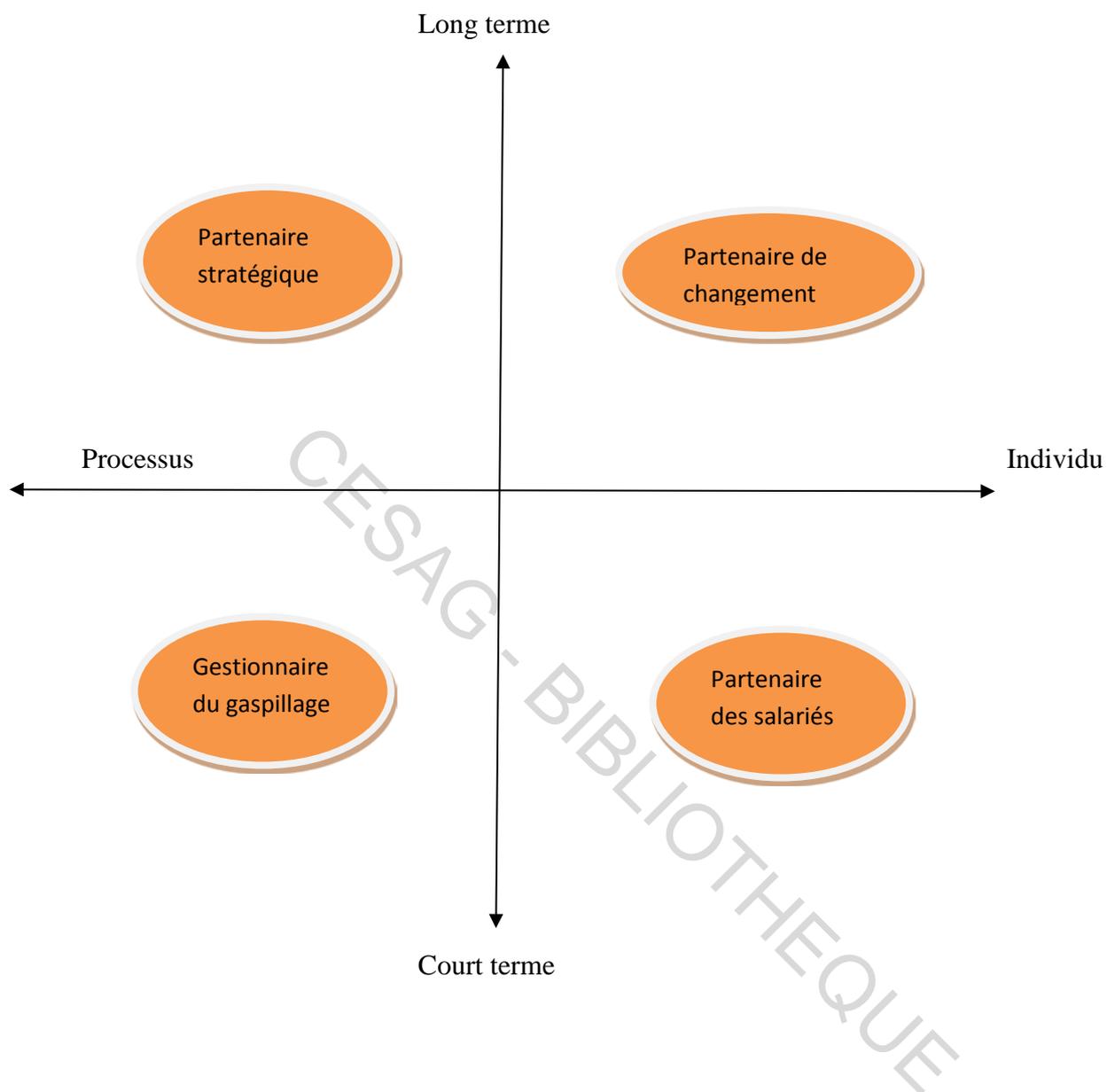
Ensuite, elle doit être un partenaire des salariés. De ce fait, il s'agirait de considérer le salarié comme un client de l'entreprise sachant que sa satisfaction est essentielle à la réussite de cette dernière. Ici, le salarié devient l'une des richesses essentielles et primordiales à la réussite de l'entreprise.

Encore, la fonction ressources humaines a pour mission de conduire le changement au sein de l'entreprise. En effet, elle doit consacrer une part croissante de son activité à l'accompagnement de comportements nouveaux jugés plus efficaces, économiquement parlant. L'organisation dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils apprécient cette nouvelle culture de changement.

Enfin, la fonction ressources humaines est un partenaire stratégique. De ce fait, elle est l'une des pierres angulaires de la stratégie. Car une fois la stratégie d'ensemble définie, elle est amenée à opérer les adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de la stratégie.

Ces missions sont résumées à travers la figure suivante :

**Figure 1 : synthèse des missions de la fonction ressources humaines**



Source : PERRRETI (2000).

L'institut de l'audit social (IAS) permet de dresser un tableau des acteurs de l'entreprise.

**Tableau 1 : le DRH et ses clients.**

Pour...	Le DRH doit être
Les dirigeants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant de la sécurité</li><li>• Partenaire stratégique</li><li>• Créateur de valeur</li></ul>
Les managers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant du partage de la fonction</li><li>• Partenaire des affaires</li></ul>
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant de l'équité</li><li>• Garant de l'employabilité</li><li>• Garant de l'éthique</li><li>• Garant de la reconnaissance</li></ul>
Les représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant de l'écoute</li><li>• Garant de la conformité</li><li>• Garant du dialogue social</li></ul>

Source : Choele Guilot-Soulez (2014)

Elle permet donc :

- de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire ;
- de s'assurer que les attentes des salariés sont bien prises en compte par l'entreprise ;
- d'accompagner les salariés pour qu'ils s'approprient la culture du changement ;
- d'opérer les adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation d'une nouvelle stratégie.

## **1.2. Les modèles et les caractéristiques de la fonction GRH**

Nous allons dans cette partie, définir dans un premier temps les modèles de la fonction GRH et ensuite donner ses caractéristiques.

### 1.2.1. Les modèles de la fonction GRH

On distingue quatre types de modèles de la fonction GRH à savoir :

- Le modèle traditionnel : il se rattache à la méthode taylorienne de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité.
- Le modèle des relations humaines : il met l'accent sur la satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.
- Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines : son objectif est d'améliorer la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.
- Le modèle de la gestion stratégique : dans ce style de management, la fonction ressources humaines est définie comme une prise en compte des stratégies individuelles. (LETHIELLEUX, 2014 : 18-19).

### 1.2.2. Les caractéristiques de la fonction GRH

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques. Nous allons les décrire à travers le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : les caractéristiques de la fonction ressources humaines**

Caractéristiques	Définition
Fonction stratégique	Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines
Fonction partagée	La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.

	<p>Le partage peut se faire en interne (délégations de certaines fonctions) ou en externe (appel à des cabinets de consultants).</p>
Fonction innovante	<p>La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne et externe.</p>
Gestion individuelle et collective	<p>La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif.</p>
Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	<p>La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif.</p> <p>Ainsi, la flexibilité des ressources humaines est envisagée à la fois sur les aspects quantitatifs et qualitatifs.</p>
Gestion à court et long terme	<p>Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui le long terme à tendance à devenir du moyen terme. La fonction ressources humaines, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court terme ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains important.</p>
Gestion formelle et informelle	<p>La fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations</p>

	hiérarchiques). Elle doit aussi intervenir face aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).
Gardienne des valeurs culturelles	La culture d'entreprise Peut être définie comme étant le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagée et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants.

Source : Nous-même à partir du modèle de LETHIELLEUX (2014)

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale.

### **1.3. Les fonctions du processus gestion des ressources humaines**

Dans cette section, nous allons définir les fonctions du processus gestion des ressources humaines afin de les comprendre et de mieux les analyser.

#### **1.3.1. Le recrutement**

Selon PERRETI (2011: 219), le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste.

BLONDIN & al (2001 : 225), quant à lui, définit le recrutement comme étant « une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants à une organisation ».

Notons que cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permanente à l'entreprise de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation au poste ouvert.

Le recrutement se déroule en quatre étapes :

❖ **La définition du besoin**

Cette fonction est relative aux expressions formulées par les différents services ou départements pour la satisfaction de leurs besoins en ressources humaines. Selon THEVENET & al (2012 ; 435), elle peut être réalisée à partir des remarques formulées par l'ex-titulaire du poste, de la fiche de poste existante ou de l'utilisation du référentiel de compétences.

❖ **L'appel à candidature**

Cette étape a pour objectif de rendre public le désir de recruter de l'entreprise. Elle permet à l'entreprise d'obtenir plusieurs candidatures et donc d'avoir le meilleur profil possible. Cette opération peut se faire à l'interne ou à l'externe de l'organisation.

❖ **La sélection**

C'est la phase où l'entreprise porte son choix sur le candidat dont le profil correspond parfaitement au poste. Selon Gadin & al (2003 ; 257) « elle est fondée sur une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverses : d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation, etc. ».

❖ **Le placement :**

Il constitue l'étape finale du recrutement. Il s'agit de l'entrée en fonction du candidat. Les entreprises commencent à développer de manière encore très approximative le « parrainage » des nouveaux arrivants. L'objectif est de permettre au nouvel employé de se familiariser le plus rapidement possible avec son environnement de travail LETHIELLEUX (2014 :75).

### 1.3.2. L'évaluation

Selon GUILOT-SOULEZ, (2014 : 71), « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- par une notation ;

- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...».

Nous distinguons plusieurs types d'évaluation parmi lesquelles nous pouvons citer l'entretien individuel, le 360, l'entretien collectif et l'auto évaluation.

### **1.3.3. La formation**

La formation est l'art de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité. Larousse (2008 : 512).

Elle apparaît comme étant un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises. La formation peut être initiale ou continue.

Selon CHOELE GUILOT-SOULEZ (2014 : 86), « la formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

- la formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- la formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- la formation facilite l'intégration du progrès technique ;
- la formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

### **1.3.4. La rémunération**

Selon FERRARY (2014 : 223-224), la rémunération est « la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur ».

Il existe différentes natures de la rémunération à savoir :

- La rémunération directe / indirecte : elle se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de tenir

compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible et la part d'équipe réversible.

- La rémunération immédiate / différée : elle est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options et de la retraite par capitalisation. Cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.
- La rémunération fixe / variable : elle est composée du salaire, des primes et autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels. Elle ne peut être inférieure au minimum légal. GADIN & AL (2003 : 286).

### 1.3.5. La GPEC

Pour PERETTI, face à l'ensemble des défis, les entreprises sont amenées à reconsidérer leurs politiques d'emploi et à concevoir une gestion plus rigoureuse de leur marché interne en liaison très étroite avec leur développement.

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). Elle est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif. GILBERT & AL (2005 : 324).

Elle définit donc l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines.

Elle a pour objet de déterminer les mouvements à organiser dans les trois (3) à cinq (5) ans à venir pour répondre aux besoins de l'établissement.

Elle a une double dimension, collective et individuelle, en ce sens qu'elle intègre les ressources humaines comme variable stratégique sur le plan collectif, et sur le plan

individuel, permettant à chaque salarié d'être l'acteur de sa propre employabilité. Jean-Pierre CITEAU (68 : 2011) soutient que la mise en place d'un système de GPEC ne peut se faire sans le concours de tous ceux qui ont à prendre des décisions, qu'elles soient stratégiques, administratives ou opérationnelles. La GPEC se doit d'être un mode de gestion intégré et partagé. En effet, il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable ; il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnu comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations

#### **1.4. Les risques opérationnels liés au cycle gestion des ressources humaines**

Il s'agira pour nous dans cette section de faire dans un premier temps, un aperçu de la notion de risque et ses différents types, et dans un second temps nous allons aborder les ceux qui sont opérationnels et liés au processus des ressources humaines.

##### **1.4.1. La notion de risque**

La notion de risque est inhérente aux affaires commerciales NADEAU (2007 : 19). Il paraît essentiel pour tout manager, soucieux de l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels et financiers de son entreprise, d'avoir une vision large des événements. Il est aussi important pour lui d'avoir des conséquences sur la réalisation de ceux-ci. A partir de là, la notion de risque et sa gestion doivent occuper une place de choix dans ses activités managériales.

En effet, les expériences relatées dans le domaine du management des risques, ont largement témoigné des avantages pour l'entreprise de gérer ses risques opérationnels (Pouliot et Bilodeau, 2002 : 35). Ainsi nous allons parcourir les définitions des risques données par les auteurs et faire ressortir les points essentiels.

##### **1.4.1.1. Définition du risque**

Le risque fait l'objet de plusieurs définitions dont quelques-unes seront revues. L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) (in HAMZAOUI, 2005 : 98), définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Cette définition est complétée par celle de VINCENTI (in RENARD, 2006 :139) ; « le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

MADERS (2006 ; 8) distingue deux types de risques pour les entreprises : les risques d'activité (ceux qui pèsent sur tous les projets de l'entreprise ou ceux qui sont spécifiques à tel ou tel métier) et les risques opérationnels (ceux qui proviennent de l'organisation retenue).

En résumé, le risque est un fait qui peut nuire la stabilité du système de l'organisation, avec, pour conséquence la réduction d'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

#### **1.4.1.2. Objectif de l'approche par les risques**

L'approche par les risques a pour objectif de prévenir l'entreprise des risques dont la réalisation pourrait l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Selon COOPERS & AL (2000 : 257), les objectifs de l'approche par les risques sont recherchés par les responsables, les dirigeants et l'audit interne.

- ❖ Les objectifs recherchés par les responsables
  - disposer d'une vision détaillée des risques existant au niveau de chaque processus d'activité ;
  - analyser les risques dans le but de prendre des mesures correctives efficaces et d'assurer le suivi.
  
- ❖ Les objectifs recherchés par les dirigeants
  - disposer d'une vision globalisée sur les risques existants, dans les différentes unités au titre des différentes activités ;
  - leur permettre d'être informés de la nature et des zones de risques, afin de définir les orientations générales susceptibles d'améliorer structurellement la maîtrise des risques et de mieux superviser le management opérationnel.
  
- ❖ Les objectifs recherchés par l'auditeur
  - disposer d'une vision globalisée des risques existants dans les différentes unités, au titre des différentes activités.
  - aider à la programmation pertinente des missions d'audit, en fonction de la nature et de la gravité des risques existants.

### **1.4.1.3. Typologie des risques opérationnels**

Les risques existent partout ; l'important est de savoir les évaluer, les anticiper et les gérer avec rigueur. La complexité et la diversité de l'environnement ne permettent pas de dresser une liste exhaustive des risques. Les différentes définitions du risque ont montré que leur détermination est énormément liée à l'expérience.

#### ❖ Le risque inhérent

Selon BERNARD & MADERS (2008 : 68), c'est « le risque évalué avant tout dispositif de maîtrise des risques, et correspond à l'exposition de l'organisation à son univers des risques intrinsèques à ses activités ».

#### ❖ Le risque de non contrôle

Selon OBERT (1995 : 117), c'est le risque que le système interne de l'entreprise ne prévient pas ou ne détecte pas telles erreurs.

#### ❖ Risques opérationnels

C'est le risque qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, la continuité d'activité. Il est défini comme étant le risque de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures internes, de personnes, de système ou résultant d'évènements extérieurs (MADERS & AL, 2006 : 258).

### **1.4.2. Identification des risques liés au processus de gestion des ressources humaines**

Pour une meilleure compréhension des risques liés au processus de la gestion des ressources humaines, nous allons les identifier à chaque processus et synthétiser dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : identification des risques liés au processus de la gestion des ressources humaines.**

Sous processus	Risques liés aux sous processus	Impacts
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fraude sur les sujets ;</li> <li>✓ Dossiers de candidatures incomplets ;</li> <li>✓ Pièces de dossiers de candidatures non valides ;</li> <li>✓ Réception de candidatures hors délai ;</li> <li>✓ Erreur de calcul des notes des candidats ;</li> <li>✓ Fraude sur les notes des candidats ;</li> <li>✓ Risque juridique (non-respect de la réglementation) ;</li> <li>✓ Annulation du recrutement ;</li> <li>✓ Plainte des candidats</li> <li>✓ Recrutement non concluant ;</li> <li>✓ Confusion d'identité des candidats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dégradation de l'image de l'entreprise ;</li> <li>✓ Perte financière (règlement des pénalités et amendes dues au non-respect de la réglementation) ;</li> <li>✓ Baisse de la performance de l'entreprise ;</li> <li>✓ Entrave à l'efficacité opérationnelle.</li> </ul>
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluation subjective ;</li> <li>✓ Inadéquation/Non pertinence des critères d'évaluation ;</li> <li>✓ Contestation des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baisse de la performance ;</li> <li>✓ Dégradation de l'image de l'entreprise.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>résultats de l'évaluation ;</li> <li>✓ Règlement de compte ;</li> <li>✓ Injustice ;</li> <li>✓ Frustration ;</li> <li>✓ Démotivation de personnel ;</li> <li>✓ Conflit/Grève.</li> </ul>	
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuffisance du budget ;</li> <li>✓ Favoritisme ;</li> <li>✓ Incompétence du formateur ;</li> <li>✓ Durée de la formation insuffisante ;</li> <li>✓ Non-respect du plan de formation ;</li> <li>✓ Inadéquation du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte financière ;</li> <li>✓ Mauvaise formation ;</li> <li>✓ Perte de confiance des écoles de formation.</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Erreur sur le calcul des salaires ;</li> <li>✓ Erreur sur le compte bancaire ;</li> <li>✓ Panne informatique ;</li> <li>✓ Perte de données sur les salaires ;</li> <li>✓ Retard dans le traitement des salaires ;</li> <li>✓ Fraude interne sur les salaires ;</li> <li>✓ Détournement du salaire ;</li> <li>✓ Non recouvrement des sommes indûment payées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte financière ;</li> <li>✓ Dégradation de l'image de l'entreprise ;</li> <li>✓ Conflit avec le personnel de l'entreprise ;</li> <li>✓ Perte de confiance de la banque partenaire.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non recouvrement des prêts accordés à l'agent ;</li> <li>✓ Conflit avec la banque ;</li> </ul>	
<b>GPEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de plan de carrière</li> <li>✓ Inadéquation du plan de carrière</li> <li>✓ Favoritisme</li> <li>✓ Non mise à jour du plan de carrière</li> <li>✓ Absence de relève</li> <li>✓ Erreur de planification</li> <li>✓ Frustration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflit avec le personnel ;</li> <li>✓ Perte financière ;</li> <li>✓ Choix de candidats inadéquats pour les postes ;</li> <li>✓ Dégradation de l'image de l'entreprise.</li> </ul>

Source : nous même adapté de Renard (2010 : 235-239) et Kesley (2004 : 286).

Dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines

RENARD (2010 : 196) affirme que les « les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnement du système de contrôle interne trouvent toujours leur cause dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par les responsables ». Cette affirmation montre qu'il est indispensable que les managers aient une connaissance précise sur les dispositifs.

#### **1.4.3.1 Définition et composantes du management des risques**

La maitrise des risques au sein d'une entreprise passe par la mise en place de bons dispositifs de management à l'image des pratiques d'organisation communément admises.

#### **1.4.3.2 Définition du management des risques**

Selon COSO II (2007 : 5), « le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter

l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »

### **1.4.3.3 Les composantes du management des risques**

Le management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de mangement. Ces éléments sont les suivants :

- environnement interne ;
- fixation des objectifs ;
- identification des évènements ;
- évaluation des risques ;
- traitement des risques ;
- activités de contrôle ;
- information et communication ;
- pilotage.

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément influence immédiatement et directement les autres.

### **1.4.3. Les dispositifs de management des risques**

Selon COSO II (2007 : 5), le dispositif de management des risques :

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- est mis en œuvre à chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- est destiné à identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- donne une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- est orienté vers l'atteinte des objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendants mais susceptibles de se regrouper.

Pour une meilleure compréhension des dispositifs liés au processus de gestion des ressources humaines, nous allons les rattacher dans un tableau aux risques identifiés dans le paragraphe précédent.

**Tableau 4 : dispositif de contrôle**

Sous processus	Risques liés aux sous processus	Dispositifs de maitrises de risques
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fraude sur les sujets ;</li> <li>✓ Dossiers de candidatures incomplets ;</li> <li>✓ Pièces de dossiers de candidatures non valides ;</li> <li>✓ Réception de candidatures hors délai ;</li> <li>✓ Erreur de calcul des notes des candidats ;</li> <li>✓ Fraude sur les notes des candidats ;</li> <li>✓ Risque juridique (non-respect de la réglementation) ;</li> <li>✓ Annulation du recrutement ;</li> <li>✓ Plainte des candidats</li> <li>✓ Recrutement non concluant ;</li> <li>✓ Confusion d'identité des candidats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les sujets doivent être faits deux jours avant les examens par une commission ;</li> <li>✓ Tout dépôt de dossier doit faire preuve d'accusé de réception et de renvoi de dossier au cas où il serait incomplet.</li> <li>✓ Fixer un jour de rigueur de réception des candidatures ;</li> </ul>
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluation subjective ;</li> <li>✓ Inadéquation/Non</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fixer les critères d'évaluation et</li> </ul>

	<p>pertinence des critères d'évaluation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contestation des résultats de l'évaluation ;</li> <li>✓ Règlement de compte ;</li> <li>✓ Injustice ;</li> <li>✓ Frustration ;</li> <li>✓ Démotivation de personnel ;</li> <li>✓ Conflit/Grève.</li> </ul>	<p>s'assurer que tous les agents les utilisent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Chaque agent doit être évalué par au moins deux personnes.</li> <li>✓ Chaque agent doit s'autoévaluer afin de comparer son évaluation à celle des autres</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuffisance du budget ;</li> <li>✓ Favoritisme ;</li> <li>✓ Incompétence du formateur ;</li> <li>✓ Durée de la formation insuffisante ;</li> <li>✓ Non-respect du plan de formation ;</li> <li>✓ Inadéquation du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir le plan de formation annuel</li> <li>✓ Budgétiser les formations annuelles</li> <li>✓ S'assurer que toutes formations ont été prévues dans le plan de formation annuel ;</li> <li>✓ Faire un appel d'offre pour la sélection des écoles afin d'avoir la meilleure formation possible.</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Erreur sur le calcul des salaires ;</li> <li>✓ Erreur sur le compte bancaire ;</li> <li>✓ Panne informatique ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ S'assurer du contrôle du calcul des salaires ;</li> <li>✓ Définir une méthode de calcul</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte de données sur les salaires ;</li> <li>✓ Retard dans le traitement des salaires ;</li> <li>✓ Fraude interne sur les salaires ;</li> <li>✓ Détournement du salaire ;</li> <li>✓ Non recouvrement des sommes indûment payées ;</li> <li>✓ Non recouvrement des prêts accordés à l'agent ;</li> <li>✓ Conflit avec la banque.</li> </ul>	<p>de salaires standard;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informatiser la paye ;</li> <li>✓ Faire la rémunération par virement bancaire ;</li> <li>✓ Définir une clause régissant la contrepartie du salaire de l'employé à saisir en cas de non remboursement.</li> </ul>
<b>GPEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de plan de carrière</li> <li>✓ Inadéquation du plan de carrière</li> <li>✓ Favoritisme</li> <li>✓ Non mise à jour du plan de carrière</li> <li>✓ Absence de relève</li> <li>✓ Erreur de planification</li> <li>✓ Frustration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir un plan de carrière annuelle ;</li> <li>✓ Définir un comité de sélection des candidats ;</li> <li>✓ Mettre à jour le plan de carrière ;</li> <li>✓ La planification doit être approuvée par le responsable des ressources humaines et le Directeur Générale</li> </ul>

Source : nous-mêmes adapté de Renard (2010 : 235-239) et Kesley (2004 : 286)

## **Conclusion**

Les ressources humaines sont des domaines très sensibles au regard des conséquences que pourrait engendrer leur mauvaise gestion. Pour cela, elles doivent être gérées avec une attention particulière. Dès lors, la gestion des risques qui leur sont inhérents constitue des points capitaux pour la réussite de leur bonne gestion. La gestion de ces risques nécessite un bon dispositif de contrôle interne, une culture du risque d'entreprise et une organisation méthodologique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU PROCESSUS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Face à la complexité des opérations et à l'augmentation des risques de l'entreprise, l'élaboration du manuel de procédures est devenue pour celles-ci une préoccupation essentielle. Le manuel de procédures constitue pour l'entreprise un outil indispensable. En effet, il est le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. Aussi la formalisation des procédures apparaît comme un des axes principaux des démarches qualités. A ce sujet, Henry et al (2001 : 7) affirment « l'élaboration des procédures est une condition essentielle pour garantir la qualité des opérations ».

Nous allons dans ce présent chapitre, définir les notions sur le manuel de procédures et ses objectifs et enfin aborder son processus d'élaboration.

### **2.1. Notions sur le manuel de procédures**

La nécessité de formaliser les procédures n'est plus à démontrer. En effet, les entreprises sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leur réalisation doivent être respectées, afin d'éviter que son fonctionnement normal ne soit désarticulé.

Nous allons dans cette section, définir le manuel de procédures, faire ressortir les objectifs et enjeux de sa conception mais également montrer son importance pour l'entreprise.

#### **2.1.1. Définition et objectifs du manuel de procédures**

Toute entreprise voulant survivre doit disposer d'un manuel de procédures. C'est un document de référence pour ce qui concerne le passé mais bon repère pour traiter les opérations.

##### **2.1.1.1. Définition du manuel de procédures**

Avant de définir le manuel de procédures, il est important pour nous de définir la procédure. Selon le dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008 : 1186), « une procédure est la manière de procéder, la marche à suivre pour un résultat. ». Aussi, Paolo (2008 : 51) aborde dans le même sens en disant que « la procédure est la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus ». Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité.

Selon MIKAEL (2009 : 132), « le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Il s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage, pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre :

- ❖ d'assurer la sécurité des actifs ;
- ❖ d'augmenter les performances de chacun par l'apport de celles des autres ;
- ❖ de respecter les lois et règlements en vigueur ;
- ❖ de promouvoir une meilleure gouvernance en renforçant l'adéquation des rôles et responsabilités ;
- ❖ de fiabiliser les informations comptables et financières.

Le manuel de procédures prend ici l'aspect d'un référentiel à usage commun pour tous les acteurs de l'entreprise. Il indique le circuit de traitement des opérations en spécifiant :

- ❖ Les tâches à faire (quoi) ;
- ❖ Les niveaux de responsabilité (qui) ;
- ❖ Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- ❖ Les lieux de réalisation (où) ;
- ❖ Les modalités d'exécution (comment).

### **2.1.1.2. Objectifs du manuel de procédures**

Les objectifs du manuel des procédures sont les suivants :

- ❖ expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou cycles de l'entreprise : techniques, comptables, financiers et administratifs ;
- ❖ assurer l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, l'expression personnelle déjà acquise, mais aussi de la culture des opérations ;
- ❖ sauvegarder les actifs de l'entreprise par les procédures de contrôle interne performantes ;

- ❖ former le personnel ;
- ❖ favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou lors de la phase d'intérim, pour le commissariat aux comptes ou les audits externes (HENRY al, 2001 ; 10).

## **2.2. Architectures du manuel de procédures**

De façon générale, à l'intérieur d'une entreprise quelconque, les procédures donnent un même ensemble. Bien que, pouvant être différent d'une entreprise à une autre selon la taille ou l'activité, le manuel des procédures se décompose en plusieurs volumes, regroupés en fonction des utilisateurs. Selon FROMAN (2010 : 127), le manuel de procédures se décompose en trois parties : les généralités introductives, les fiches de procédures et enfin, les annexes.

### **2.2.1. Généralité introductive**

#### **❖ Le sommaire et l'introduction**

C'est la première partie du manuel. Cette partie se trouve en tête de chaque volume, avec une partie commune à l'ensemble des volumes et une partie introductive plus spécifique (HENRY & AL, 2001 : 55). Elle rappelle les objectifs qui ont poussé à la mise en place de l'outil et en explique la structure générale. Aussi, l'introduction sert à donner des indications pratiques pour la recherche d'informations à l'intérieur du manuel.

#### **❖ Le corps central du manuel**

Il regroupe toutes les fiches classées. Pour chaque procédure à décrire, l'auditeur rappelle l'objet de la procédure, les règles de gestion, le champ d'application et les objectifs de contrôle interne. Selon PERROTIN & AL (2010 : 137), dans le corps du manuel, on trouve une description de la procédure, les diagrammes de flux et les fiches descriptives de tâches.

#### **❖ Les documents annexes**

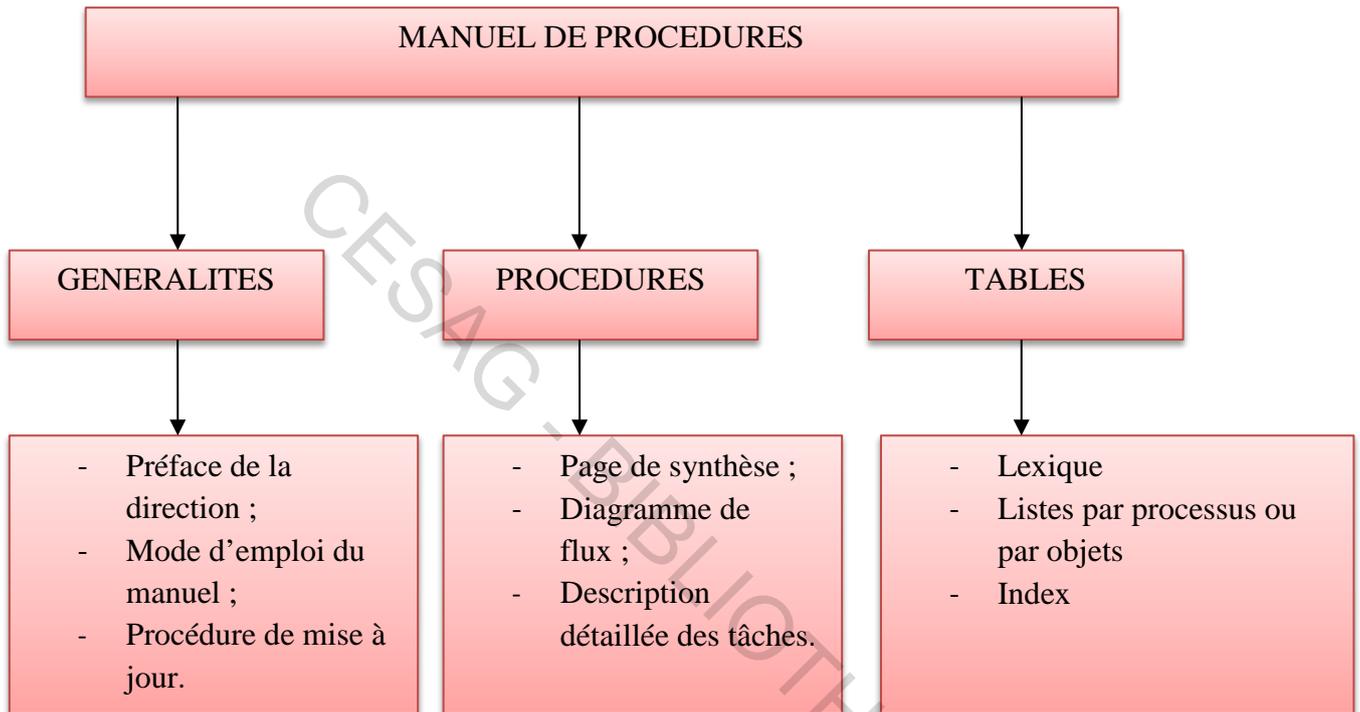
Cette dernière partie fournit des documents annexes tels que les tables de données ou les illustrations complémentaires. Elle comprend les listes des procédures. Selon HENRY (2001 :

56), ces listes représentent des regroupements thématiques par objet ou par processus. On peut ajouter pour finir, dans cette partie, un glossaire définissant les termes techniques.

### 2.2.2. Plan type du manuel de procédures

La figure ci-dessous décrit le plan type du manuel de procédures.

**Figure 2 : type de manuel**



Source : nous-mêmes adapté de PERROTIN & AL (2010 : 140) et FROMAN (2010 ; 131)

### 2.2.3. Les fiches de procédures

Les fiches se décomposent en trois niveaux :

Le premier niveau est constitué par la présentation synthétique. Cette partie rappelle l'objectif de la procédure et de ses principales caractéristiques, les services émetteurs (rédaction, vérification, validation), la liste des destinataires et l'historique des mises à jour.

Le second niveau se fait en référence au descriptif de la procédure. Il se présente généralement sous forme conjointe d'un diagramme de flux et d'une fiche de tâches. C'est le point focal du manuel. Chaque procédure y est décrite de façon explicite car, le déroulement

chronologique de la procédure, les noms des intervenants, le contenu des tâches, les consignes d'exécution, l'indication des supports utilisés ne doivent pas faire défaut.

La troisième partie est relative à la partie documentaire. On y trouve des explications complémentaires sur l'exécution concrète des tâches, avec plus de détail, de même que la description séparée et détaillée des règles techniques (règle de gestion, description des processus). (PERROTIN & AL, 2010 : 139).

#### **2.2.4. Qualités requises d'une procédure**

Les procédures doivent servir aux personnes à qui elles sont destinées. Elles doivent être opérationnelles. S'adressant à des personnes, elles doivent avoir un langage aisément accessible. En somme, pour respecter ces critères, elles doivent être :

- faciles à appliquer et à mettre à jour ;
- faciles d'accès ;
- courtes afin de favoriser la lecture et la mémorisation, quant à ce qui concerne les tâches répétitives ;
- utiles, ne comportant que des renseignements nécessaires à ceux qui sont concernés par l'information.

Le texte de la procédure :

- être composé de phrases et de paragraphes très courts ;
- respecter l'ordre chronologique des tâches ;
- comporter des verbes, soit à l'infinitif, soit à la troisième personne du présent de l'indicatif ;
- préciser de façon claire les lieux et les conditions de l'action.

Il existe, aussi, des principes pour les formes graphiques. En effet, il faudrait éviter des icônes compliquées, difficiles à mémoriser. Ainsi, il faut éviter :

- les notes de bas de page ;
- les renvois à distance qui indiquent des clauses conditionnelles ;
- des phrases à doubles négations ;
- les mots qui peuvent être lus de travers. (Berger & al, 2007 : 203).

### 2.3. Processus d'élaboration du manuel de procédures

Afin de cerner les étapes de conception d'un manuel de procédures, nous présentons dans le tableau ci-dessous la synthèse de points de vue de quelques auteurs.

**Tableau 5 : synthèse des auteurs sur le processus d'élaboration du manuel de procédures**

PHASES	ETAPES	NGUYEN (1999)	PERROTIN & al (2010)	BERGER & al (2007)
Préparation	Travaux préliminaires		X	
	Inventaires	X	X	X
Réalisation	Evaluation des procédures actuelles	X	X	
	Elaboration d'une cartographie des risques	X	X	X
	Conception du manuel de procédures	X	X	
Finalisation	Conception des procédures	X	X	X
	Validation des procédures et du manuel	X	X	X
	Diffusion du manuel	X	X	X
Suivi	Suivi de la mise en œuvre et des recommandations	X	X	X

Sources : nous même à partir de PERROTIN & al (2010 ; 140-151) ; BERGER & al (2007 ; 70-72) ; NGUYEN (1999 ; 310-311).

De ce tableau, nous retenons donc que la démarche de synthèse de l'élaboration d'un manuel de procédures se fait en quatre grandes phases : la préparation, la réalisation ; la finalisation et le suivi.

#### 2.3.1. La préparation

La phase de préparation permet à l'auditeur d'avoir une connaissance générale de l'entreprise. Pour bien mener sa mission d'élaboration du manuel de procédures, il est donc nécessaire de

bien comprendre le fonctionnement de l'entité afin de s'assurer un parfait ordonnancement des activités et le respect des délais imposés.

### **2.3.1.1. Prise de connaissance générale**

La connaissance générale de l'entreprise nécessite la collecte des données dans les différents domaines. Ces différents domaines concernent entre autres :

- son organisation ;
- l'activité de l'entreprise, sa concurrence, ses principaux partenaires (clients, banque, fournisseurs...);
- son organisation administrative et comptable ainsi que ses politiques et méthodes comptables. Bernard Froman (2010 ; 127)

L'auditeur passe à l'inventaire des procédures après avoir recensé l'ensemble des informations désirées.

### **2.3.1.2. Inventaire des procédures existantes**

Dans ce cadre de la réalisation du projet de conception du manuel de procédures, l'auditeur doit dans un premier temps dresser une liste des procédures existantes. Cette liste initiale est nécessairement provisoire et évoluera à plusieurs reprises au fil des travaux. Pour réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les objectifs et les éléments de la fonction gestion des ressources humaines.

### **2.3.1.3. Dossier par procédure**

Une fois l'inventaire initial des procédures est fait, l'auditeur doit préparer un dossier par procédure. Ce dossier est généralement un classeur ou une chemise dans lesquels toutes les pièces seront rassemblées. Selon Henry (2001 ; 84), ce dossier comporte les points suivants :

- l'identification de la procédure (le nom, la fréquence, évènement déclenchant) ;
- les éléments d'enquête (nom du rédacteur, date et état d'avancement) et la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatiques, références techniques).

### **2.3.2. La phase de réalisation.**

Cette phase est la plus importante du processus d'élaboration du manuel de procédures. Elle met en évidence les étapes suivantes :

- l'évaluation des procédures actuelles ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- la conception du manuel de procédures.

#### **2.3.2.1.L'évaluation des procédures actuelles**

Elle consiste à décrire les procédures et les évaluer.

##### **❖ La procédure de description**

Henry & al (2001 : 78) préconisent la compilation de l'existant ; cela sous-entend que l'auditeur ne doit apporter aucune modification à l'existant ; il décrit fidèlement les procédures telles qu'elles sont. Ce travail s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite au niveau de l'entreprise (manuel des procédures), soit par les entretiens avec les acteurs qui les mettent en œuvre. Les auditeurs s'inspirent également de la description narrative, des diagrammes de circulation ou encore des questionnaires qu'ils appellent des réponses descriptives.

##### **❖ Intérêt de l'analyse des procédures**

L'analyse permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative. Durant cette étape, l'auditeur identifie tous les facteurs pertinents qui peuvent influencer le projet. C'est-à-dire, il fera ressortir toutes les forces et les faiblesses sur ces facteurs influençant la réalisation d'une procédure.

#### **2.3.2.2.L'élaboration d'une cartographie des risques**

L'élaboration de la cartographie des risques peut se faire en trois étapes :

##### **❖ L'identification et l'analyse des risques**

Selon SALVAC & al. (2008 : 150), il s'agit, en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les acteurs, d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. HAMZAOUÏ (2002) aborde dans le même sens en disant que l'auditeur, tout en conservant son indépendance, est appelé à participer à l'identification des zones de risques

pouvant affecter la sécurité. La démarche d'identification des risques implique l'utilisation d'outils et techniques qui varient selon les auteurs. L'identification peut être soit :

- basée sur les check-lists (liste exhaustive des risques) ;
- basée sur l'atteinte des objectifs de l'entité (risque compromettant l'atteinte des objectifs) ;
- basée sur l'analyse historique (passé) ;
- basée sur l'analyse de l'environnement (menace) ;
- basée sur l'analyse des activités (approche processus).

En outre, l'auditeur apprécie l'aptitude des dispositifs de gestion et de contrôle mis en place pour atteindre les objectifs de contrôle. Selon MARESCHELL (2003 ; 9), « le risque est classiquement évalué sous forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité ». Cette étape s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

#### ❖ **Hierarchisation et mesures des risques**

Selon RENARD (2005 : 104), la hiérarchisation ou classement des risques se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance que l'organisation lui accorde.

Des mesures d'atténuation des risques sont définies et mises en place afin de réduire ou de gérer les risques :

- l'évitement : cesser l'activité comportant le risque ou éviter le risque en mettant en place un dispositif de maîtrise du risque ;
- la réduction : prendre des mesures en vue de minimiser l'impact du risque ;
- le partage : réduire le risque en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers ;
- l'acceptation : l'on ne fait rien et on accepte de courir le risque.

#### ❖ **Matrice des risques**

La matrice des risques est une simple présentation des risques et leurs causes dans un tableau. Elle est le résultat des étapes précédentes de l'élaboration de la cartographie des risques. La matrice des risques met en évidence les risques et facilite la prise de décision pour leur prise en charge (SALVIAC, 2008 : 158).

### **2.3.2.3. La conception du manuel**

Cette étape définit les orientations du manuel de procédures à concevoir, c'est-à-dire les objectifs, le contenu, et le champ d'application.

#### **❖ Le contenu du manuel :**

D'après NGUYEN (1999 : 157), la réussite d'un manuel de procédures réside dans la capacité à divulguer quatre types d'informations :

- les éléments permanents que sont les obligations externes et internes auxquelles l'entreprise doit satisfaire, l'organisation préalable qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure ;
- les éléments ponctuels, c'est-à-dire la liste des instructions : qui fait quoi, quand et comment ;
- les éléments relatifs aux normes retenues qui abordent les aspects liés aux règles de gestion à adopter ;
- et les éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

#### **❖ La forme**

Pour ce qui est de la forme, l'auditeur doit choisir celle qui est la plus appropriée au contexte de l'entité auditée. Henry & al. (1999 : 78) suggèrent l'utilisation des classeurs à feuillets afin de faciliter les mises à jour du manuel.

Le manuel qui est un document physique est constitué de plusieurs tomes selon la nature et l'importance des cycles. Pour concevoir un manuel de procédures, l'auditeur peut choisir de découper le manuel de procédures en cycle d'activités, affecter un code de préférence alpha.

### **2.3.3. La phase de finalisation**

A cette phase, l'auditeur est en mesure d'émettre une opinion et de rédiger les procédures qui constituent le socle du manuel de procédures. Les étapes de cette phase sont : la rédaction des procédures, la validation des procédures et du manuel ainsi que la diffusion.

### **2.3.3.1. Rédaction des procédures**

La rédaction des procédures précède le projet de manuel des procédures. Dans la pratique comme l'indique HENRY & al (2001 : 92), l'analyse préalable de la tâche ou de l'activité doit être faite avec minutie. Cela veut dire que l'auditeur doit avant la rédaction des procédures, bien analyser la tâche ou l'activité avant de la décrire.

Rédiger une procédure, c'est la définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. La rédaction des procédures s'effectue par la combinaison de description textuelle et graphique des tâches d'une procédure. Par contre BERGER & al (2007 : 123), affirment que la description des tâches d'une procédure doit être graphique, cela favorise la mémorisation des différentes étapes de réalisation de la tâche. En résumé, disons qu'il est important de soutenir la description textuelle par la description graphique.

### **2.3.3.2. Validation des procédures et du manuel**

Une fois, la validation initiale effectuée au sein de chaque unité, les projets de procédures sont centralisés au niveau de la cellule projet, responsable de la coordination générale et du suivi des projets. Toutes les fiches vont être mises ensemble par la cellule en vue de former un tout constituant l'ensemble des processus de l'entreprise.

On distingue deux grandes étapes de la validation :

La première se situe au niveau des rédacteurs. Elle vise à faire approuver les procédures écrites par les opérateurs concernés.

La seconde consiste à faire approuver les méthodes et à s'assurer de la cohérence d'ensemble avec les autres procédures. Des traitements vont s'effectuer dans le but de vérifier l'homogénéité des procédures et leur exhaustivité. Ils permettront de voir s'il y a lieu de modifier des procédures, de corriger certains descriptifs, d'ajouter des procédures, de revoir les procédures redondantes, incohérentes entre elles ou d'homogénéiser les présentations.

Une fois toutes ces vérifications terminées, la cellule se préoccupe d'assembler les volumes et de les diffuser.

### **2.3.3.3. La diffusion**

La mise en application concerne l'information des utilisateurs, créer un dispositif de mise à jour permanent et assurer sa mise en application progressive HENRY (2001 : 119). La sensibilisation vise à montrer l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion. Au niveau de la diffusion, la mise en application des procédures, doit faire l'objet d'un suivi avec :

- l'information des utilisateurs ;
- un dispositif de mise à jour permanente ;
- et une mise en application progressive.

La liste de diffusion doit être enregistrée et suivie car, elle servira à informer des mises à jour. Elle constitue une partie intégrante du système des procédures, base sur laquelle l'auditeur pourra exercer son rôle de vérificateur.

### **2.3.3.4. Le suivi évaluation**

Le contenu du manuel doit être « vivant » et être en permanence amélioré pour prendre en compte l'évolution de l'entreprise. Selon HENRY & al (2006 : 99), l'évolution des techniques et des contraintes du marché conduisent les entreprises à améliorer leurs méthodes de travail.

## **Conclusion**

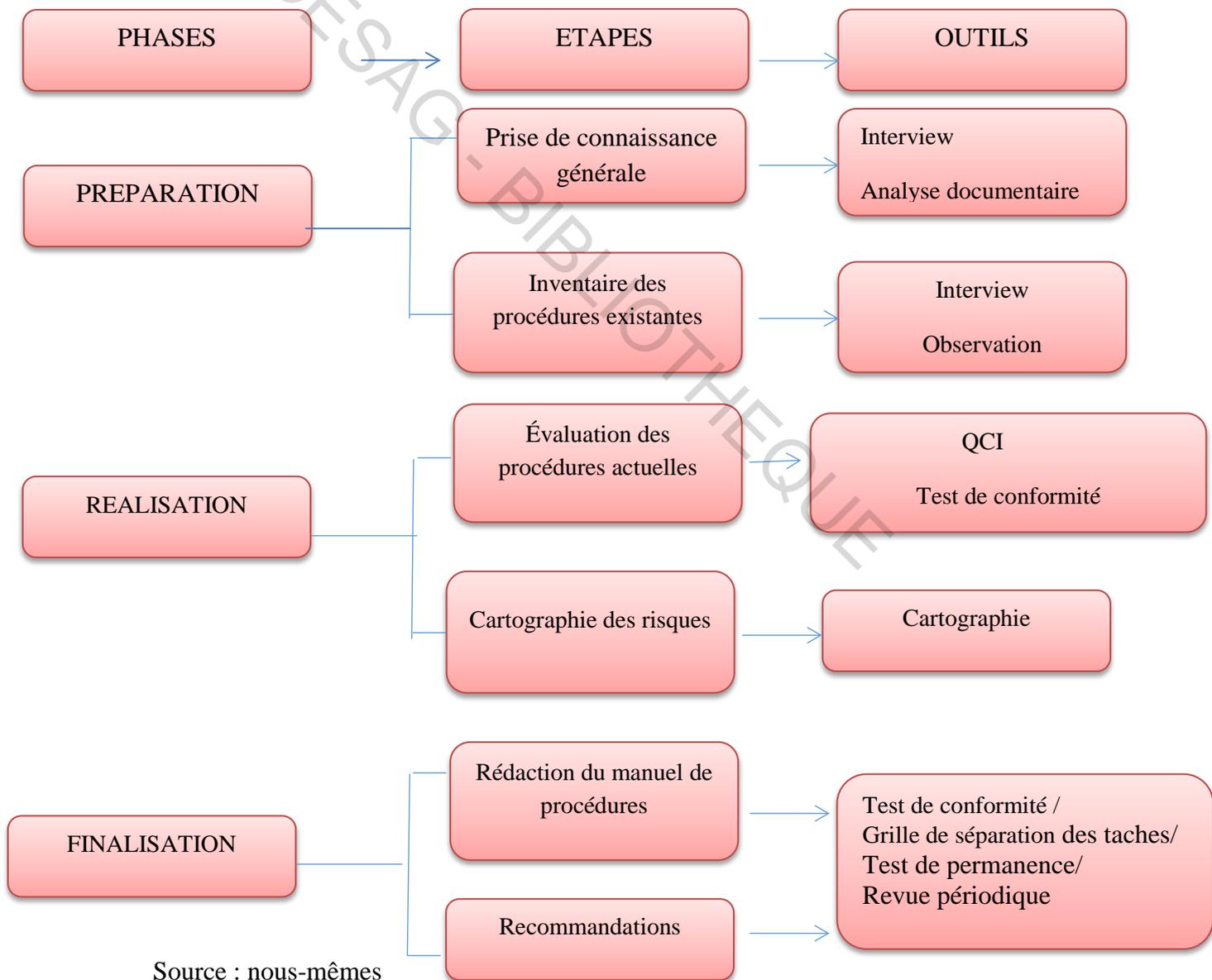
Toute entreprise, quelle que soit sa taille, a besoin des procédures pour mieux assainir sa gestion. Le manuel de procédures permet à l'entreprise d'optimiser ses activités. Il est également un outil qui permet aux opérationnels d'une entreprise de connaître facilement l'exécution d'une tâche. Il sert aussi de référence lors de la revue du système de contrôle interne afin de s'assurer que les procédures mises en place par l'entreprise sont respectées. Son élaboration nécessite l'engagement de tout le personnel de l'entreprise et une méthodologie rigoureuse. Cette méthodologie fera l'objet du troisième chapitre.

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après avoir présenté les éléments fondamentaux du processus de la gestion des ressources humaines et les différents aspects relatifs à l'élaboration d'un manuel de procédures, nous aborderons dans ce chapitre l'approche méthodologique de notre étude. Elle se fera à travers un modèle d'analyse et des outils de collecte de données qui nous ont permis de concevoir le manuel de procédures.

### 3.1. Modèle d'analyse.

Notre modèle d'analyse est une représentation schématique constituée de quatre phases et de neuf étapes. Il est illustré à travers la figure n°3 présentée ci-dessus :



### **3.2. Outils de collecte et d'analyse de données**

La bonne gestion des ressources humaines nécessite des techniques et outils de collecte de données. En effet, ces outils de collecte et d'analyse des données sont nombreux et conçus par des spécialistes. Les premiers outils sont des méthodes et techniques utilisées en vue d'obtenir l'information nécessaire sur la SNHLM, particulièrement sur la gestion des ressources humaines. Le second intervient pour l'analyse à travers des tests, de questionnaire de contrôle interne et grille de séparation.

#### **3.2.1. Outils de collecte**

Notre objectif étant de recueillir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion des ressources humaines. La collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entreprise. De ce fait, nous avons d'abord élaboré un questionnaire que nous avons administré aux différents responsables de départements afin de recueillir les informations dont nous avons avait besoin. De plus nous avons interviewé leur collaborateur afin de se rassurer de la véracité des informations que nous avons en notre disposition. Enfin nous avons établi un procès-verbal qui fut transmis aux audités pour validation afin de s'assurer qu'on était au même niveau de compréhension avec eux.

##### **3.2.1.1. Analyse documentaire**

Selon BLANQUET (2004 : 2), l'analyse documentaire est une opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non. Elle est utilisée pour décrire, caractériser le contenu du document.

Nous allons étudier dans cette étape, la documentation existante relative au service ressources humaines pour avoir une bonne connaissance de l'activité et de l'organisation. L'objectif est de déterminer des écarts et de faire les analyses et interprétations afférentes.

##### **3.2.1.2. Interviews**

LEMANT (1995 : 181) définit l'interview comme étant « un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». L'interview est très importante pour obtenir une bonne qualité des informations spécifiques recherchées. En effet, les entretiens sont utiles pour la description des processus sous l'angle des risques et de son dispositif de contrôle.

Nous avons eu à entretenir, à cet effet, les acteurs de la division des ressources humaines afin de rassembler leurs points de vue, identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués.

### **3.2.1.3. L'observation**

L'entretien étant insuffisant pour mieux comprendre les procédures, l'observation va permettre de mieux cerner les procédures mises en place par l'entreprise et même valider les entretiens que l'auditeur a eus avec le personnel de l'entreprise.

Dans le cas de notre étude, nous avons eu à faire des visites aux acteurs de la Division des Ressources Humaines afin de vérifier les réponses mentionnées lors de notre entretien.

### **3.2.2. Outils d'analyse de données**

Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen de certains outils en vue d'une synthèse générale de l'étude.

#### **3.2.2.1. Test de conformité**

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases intermédiaires. Pour ces tests nous nous attardons sur les opérations présentant les risques à forte incidence.

#### **3.2.2.2. Le questionnaire de contrôle interne.**

Il permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses apparentes du système étudié. Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit et particulièrement dans l'examen du dispositif de contrôle interne s'articule autour des cinq questions suivantes : QUOI ? (question orientée sur le travail), QUI ? (question orientée sur l'exécutant), OU ? (question orientée sur le lieu de travail), QUAND ? (question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution), COMMENT ? (question orientée sur la méthode de travail).

#### **3.2.2.3. Grille d'analyse des tâches**

C'est un outil diagnostique qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, identifier sa

structuration et la manière dont elle est remplie. Selon RENARD (2006 : 347), elle est la photographie à l'instant T de la répartition du travail.

#### **3.2.2.4. Cartes de risques**

La cartographie est un outil permettant de mesurer suivant une périodicité constante, la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques. Selon HAMZAOUI (2005 : 35), il s'agit d'apprécier la manière dont l'entreprise identifie, évalue, contrôle l'incidence des risques sur la réalisation des objectifs.

#### **Conclusion**

Nous avons présenté dans ce chapitre la démarche que nous allons adopter dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédures de la SNHLM. Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyse et de collectes de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

## **Conclusion de la première partie**

Dans cette partie, nous avons mis en évidence l'importance du manuel de procédures comme étant une garantie de la bonne exécution des tâches et des opérations au sein d'une entreprise. Si l'élaboration du manuel de procédures répond à une obligation du SYSCOA, il constitue toutefois un référentiel de travail pour le personnel de l'entreprise.

La formalisation des procédures trouve son intérêt dans le fait qu'elle permet d'améliorer la gestion des ressources humaines. En effet, le manuel permet l'amélioration de l'information dans l'entreprise.

Cependant, sa rédaction revêt un caractère complexe, ce qui impose de la part des dirigeants et du personnel une grande implication et une volonté manifeste.

Aussi après l'aspect théorique développé dans cette première partie, la seconde partie sera consacrée à la conception du manuel de procédures de la gestion des ressources humaines.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

Ce cadre pratique est pour nous l'occasion de procéder à l'élaboration du manuel de procédures lié à la gestion des ressources humaines de la SNHLM. Ce manuel devra aider à améliorer la gestion des ressources humaines de cette entreprise.

Ainsi dans un premier chapitre, nous allons présenter la SNHLM.

Le deuxième chapitre sera consacré à la description et à l'évaluation des procédures actuelles de la gestion des ressources humaines.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons le projet de manuel de procédures appliqué à la gestion des ressources humaines et formulerons des recommandations afin d'améliorer le système mis en place par la SNHLM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : Présentation de la Société Nationale Des Habitations à Loyer Modéré**

La culture en matière de gestion des risques d'une organisation est un ensemble de croyances et d'attitudes partagées, cela caractérise la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités.

C'est dans cette optique que s'inscrit la SNHLM qui est une société nationale dont le rôle est de promouvoir la vulgarisation des logements. Elle s'est fixée pour objectifs de mettre des logements à la disposition de ses clients à des prix compétitifs et de contribuer ainsi à l'urbanisation des villes du Sénégal.

### **4.1.Historique et chiffres caractéristiques de la SNHLM**

Nous présenterons l'historique de la SNHLM et nous donnerons quelques chiffres caractéristiques de réalisations dans cette section.

#### **4.1.1. Historiques de la SNHLM**

Pour circonscrire les problèmes liés à la structuration du milieu urbain et au développement accéléré des grandes villes, le Sénégal s'est très vite attelé à la veille de l'indépendance, à renforcer la capacité de production des structures dans le domaine de l'habitat en créant par l'ordonnance 59-026 du 18 mars 1959 un Commissariat à l'Urbanisme et à l'Habitat.

Ce dernier comprend le Service des Etudes, le Fonds d'Amélioration de l'Habitat Rural et l'Office des Habitations à Loyer Modéré.

A partir de 1973, la mission originale de l'Office des HLM a été renforcée avec la mise en place d'une structure chargée de l'exécution et de la gestion du projet des Parcelles Assainies.

Au cours des années 80, son organisation et son statut ont connu un changement, cela est dû à la volonté des dirigeants successifs et à la mise sur pied en 1985 d'un règlement d'établissement partiellement appliqué jusqu'en décembre 1987, date du changement de son statut juridique. L'OHLM devient ainsi, la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré par la loi 87-046 du 28 décembre 1987. Le passage au statut de la Société Nationale est effectif le 1er janvier 1988 après l'approbation des statuts et de l'organigramme.

A ce jour le capital social est de 6 000 000 000 CFA repartit en 600 000 actions d'une valeur nominale de 10 000 CFA chacune, détenus en intégralité par l'Etat du Sénégal.

#### **4.1.2. Chiffres caractéristiques**

Les rapports d'activités font ressortir que depuis sa création à 2012, la SNHLM a produit 15925 logements et viabilisé plus 38904 parcelles assainies sur l'étendue du territoire national.

#### **4.2. Missions et objectifs de la SNHLM**

Dans cette section, nous allons décrire les missions et ensuite les objectifs de la SNHLM.

##### **4.2.1. Missions de la SNHLM**

Dans le cadre de l'élaboration des statuts de la Société, un certain nombre de missions ont été fixées par l'Etat dont les plus importantes sont de:

- réaliser et générer, en milieu urbain comme en milieu rural, les constructions à usage d'habitation placées sous le régime de la location-vente ou de la location simple;
- assurer dans le cadre des orientations du plan de développement économique et social, la réalisation et la gestion de programmes de parcelles assainies dans les zones délimitées par arrêté en qualité de mandataire de l'Etat ;
- réaliser accessoirement des équipements à usage collectif et toute construction nécessaire à la vie économique et sociale ;
- accomplir toutes les opérations civiles, commerciales et financières nécessaires à la réalisation de son objet.

##### **4.2.2. Objectifs de la SNHLM**

Les objectifs de la SNHLM peuvent se présenter comme suit :

###### **❖ Commerciaux**

- réaliser des logements et aménager des parcelles au moindre coût, de bonne qualité et accessibles au plus grand nombre ;
- améliorer la qualité de service rendu et l'image de marque de la Société ;
- redynamiser la politique de recouvrement des créances.

❖ **Techniques**

- assurer un niveau d'offre quantitativement suffisante et qualitativement satisfaisante ;
- innover au niveau des systèmes constructifs et des parties d'aménagement pour un abaissement des coûts, tout en sauvegardant la qualité technique des logements et réseaux ;
- améliorer l'encadrement opérationnel et développer les activités de contrôle.

❖ **Financiers**

- rechercher des ressources extérieures pour faire face aux investissements ;
- limiter à investir dans des projets rentables.

### **4.3.Organisation de la SNHLM**

Dans cette sous-section, nous allons décrire l'organisation administrative de la SNHLM.

Ses organes de gestion :

Le Conseil d'Administration présidé par un président élu en son sein sur proposition du Président de la République, il est composé de :

- un représentant de la Présidence de la République ;
- un représentant de la Primature ;
- un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- un représentant du Ministère de l'habitat ;
- un représentant du Conseil Economique et Social ;
- un Député désigné par l'Assemblée Nationale ;
- un représentant du personnel de la Société désigné par l'Organisation syndicale la plus représentative ;
- un représentant des travailleurs désigné par l'Organisation syndicale la plus représentative ;
- un représentant des employeurs désigné par l'Organisation patronale la plus représentative.

### **4.3.1. Fonctionnement des départements et services de la SNHLM**

La Direction Générale est dirigée par un Directeur Général. Elle est organisée en six départements et trois services rattachés.

L'organigramme de la SHLM comprend :

#### **❖ La Direction Générale**

Elle comprend : le Directeur Général, le Contrôleur de Gestion, l'Audit Interne, et le Service médical.

Le Directeur Général est nommé pour une durée de trois ans renouvelables par décret présidentiel sur proposition du ministre de tutelle. Il est le représentant de la société vis-à-vis des tiers; il préside les réunions de coordination et est chargé de la mise en œuvre du plan stratégique de la SNHLM.

La Direction générale rend périodiquement compte de la situation de gestion au Conseil d'Administration notamment en matière d'exécution des plans d'actions et budgets arrêtés.

#### **❖ Le Service Contrôle de Gestion**

Il est directement lié à la Direction Générale et a rang de Directeur. Il a pour mission l'animation du processus budgétaire, le contrôle de la régularité de l'information financière produite par la société, la fiabilisation et l'amélioration permanente du contrôle interne.

#### **❖ Le Service Audit Interne**

A la SNHLM l'auditeur a pour mission de vérifier les procédures et les comptes avant l'arrivée du commissaire aux comptes. Il rend compte directement au Directeur Général.

#### **❖ Le Service Médical**

Le médecin d'entreprise a pour mission la consultation, soins de premières nécessités et suivi médical des agents et des membres de leurs familles. Il veille à l'application des règles d'hygiène et de la médecine de travail.

### ❖ **Le Secrétaire Général**

Il assure la tutelle des Agences régionales, de la Direction des Ressources Humaines et de l'Administration Générale.

Il joue un rôle primordial qui est le soutien de la Direction Générale dans sa politique de gestion, il participe à toutes les réunions de Direction et donne son avis en cas de besoin et assure la présidence des commissions de dépouillement.

### ❖ **La Direction Technique**

Elle est chargée de :

- concevoir et de réaliser des projets;
- organiser, gérer et superviser les chantiers ouverts par la SNHLM ;
- participer à l'élaboration des demandes de financement ;

Elle se subdivise en deux divisions et un service : la Division des projets; la Division des études architecturales et urbanistiques et le service entretien.

### ❖ **La Direction Financière et Comptable**

Elle a pour mission de procéder à l'étude de rentabilité financière des investissements programmés. Aussi, il élabore le plan prévisionnel de financement et produit les états financiers. De plus il assure le suivi fiscal et fournit au DG les informations financières nécessaires à la prise de décision.

Pour ce faire le travail est reparti entre deux Divisions :

- la Division financière : composée d'une seule section qui se charge de la caisse HLM et la caisse parcelles assainies, gère les opérations de trésorerie (collecte des recettes) ;
- la Division comptable : cette division a pour mission principale de fournir en fin d'exercice les états financiers dans le délai imparti.

### ❖ **La Direction Commerciale**

Ces principales missions sont: participer à la définition de la politique commerciale; assurer la commercialisation et le développement de nouveaux produits; veiller à l'adéquation entre la production immobilière et la demande. Elle comprend trois divisions : Division marketing, Division vente et gestion logement et la Division vente et gestion des parcelles assainies.

❖ **La Direction des Systèmes d'Information**

Elle est chargée d'informatiser les données, d'assurer la protection des équipements et logiciels, de fiabiliser les données issues de l'informatique, de l'intégrité et de l'évolution du système.

❖ **La Direction des Affaires Juridiques et Domaniales**

Ses missions se déclinent à travers les étapes. D'abord il participe à la définition des politiques de contentieux d'achat, d'approvisionnement et de gestion des affaires domaniales. Ensuite il assure la supervision de toutes les actions mises en œuvre dans le cadre des politiques précitées. Enfin, il apporte au Directeur Général les informations nécessaires à la prise de décision.

❖ **La Direction des Ressources Humaines et de l'Administration Générale**

Elle est composée de deux divisions : La Division ressource humaine et La Division administration générale.

Elle a pour mission le traitement des salaires, des charges sociales et des relations avec les partenaires sociaux. Elle également en charge de la gestion de l'administration à savoir son approvisionnement en matières consommables et diverses fournitures nécessaires à son fonctionnement.

**4.3.2. Organigramme de la SNHLM**

Nous avons formalisé un organigramme qui retrace l'organisation même de la SNHLM (voir annexe 3).

**Conclusion**

Ce chapitre consacré à la présentation de la SNHLM nous a permis de comprendre ses missions et son organisation, et de connaître aussi ses organes délibérants. Cette connaissance nous aidera dans la formulation des recommandations au terme de notre étude. Nous allons donc aborder dans le second chapitre la description des procédures de la gestion des ressources humaines.

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES ACTUELLES**

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la description et à l'évaluation du processus de la fonction gestion des ressources humaines existant afin de déceler les forces et les faiblesses. Ensuite, nous identifierons les dispositifs adéquats permettant de maîtriser les risques liés à la gestion des ressources humaines.

### **5.1. Description des procédures de la gestion des ressources humaines**

A la suite de nos différents entretiens effectués avec le chef de la division des ressources humaines et le directeur des ressources humaines et de l'administration, nous avons pu décrire les procédures suivantes :

- Recrutement ;
- Evaluation du personnel ;
- Formation ;
- Rémunération ;
- GPEC.

#### **5.1.1. Recrutement**

Notons qu'au sein de la SNHLM, il existe deux types de recrutement, le recrutement interne et le recrutement externe.

Concernant le recrutement interne, le directeur générale, lorsqu'il y a un poste vacant, demande à sa secrétaire d'établir d'un courrier afin d'autoriser le recrutement. La secrétaire établit le courrier et le transmet au Directeur des Ressources humaines et de l'Administration Générale. Ce dernier demande au chef de division des ressources humaines de procéder au recrutement.

Ensuite, le chef de la division des ressources humaines lance l'appel à candidature ouvert seulement aux agents internes. Une semaine plus tard, il procède à la formation du jury afin de faire des entretiens. Ce jury choisit les meilleurs profils établit un PV et le transmet au chef de division des ressources humaines. Ce PV est transmis Ces profils au directeur des ressources humaines et de l'administration générale (DRHAGE), puis au directeur général pour approbation des profils sélectionnés.

Enfin, Après approbation des profils soumis, le chef de la division des ressources humaines établit une décision d'embauche visée par le contrôleur de gestion et par le DRHAGE, puis signé par le DG. Il remet cette décision d'embauche à l'agent recruté et procède à son installation à son nouveau poste.

Quant au recrutement externe, la sélection des profils est confiée à un cabinet externe. Une fois que ces profils sont sélectionnés, il les transmet au DRHAGE. Ce dernier, constitue un comité chargé d'auditionner les candidats. Ce comité sélectionne les meilleurs profils et établit un PV.

Ensuite, ce PV est soumis au DRHAGE et au DG. Après approbation des profils, le chef de la division ressources humaines établit une décision d'embauche visé par le contrôleur de gestion et le DRHAGE, puis signé par le DG.

Enfin, il remet la décision d'embauche à l'agent recruté et procède à son installation.

### **5.1.2. Evaluation du personnel**

Chaque agent est évalué par son supérieur hiérarchique. En effet, chaque supérieur hiérarchique remplir une fiche d'évaluation dans laquelle ils attribuent des notes à leurs collaborateurs. Ces fiches d'évaluation sont transmises à un comité chargé de statuer sur les différentes notes attribuées aux agents. Après délibération, les plus méritants reçoivent des distinctions et les moins méritants sont encouragés à redoubler d'effort. Cependant tout agent n'étant pas satisfait de son évaluation dispose de deux jours pour faire une réclamation devant le comité. De ce fait, toute réclamation faite après ces deux jours ne sera pas pris en compte par le jury. Le jury se doit de statuer de nouveau sur l'évaluation de l'agent insatisfait.

### **5.1.3. Formation**

Le chef de la division ressources humaines établit une note de service signée par le DG afin d'inviter les agents désirants aller en formation de se manifester. Ces derniers font une demande de formation à laquelle ils ajoutent un devis estimatif de leur formation et transmettent leur demande au chef de la division ressources humaines. Ce dernier établit un plan de formation qu'il transmet au DRHAGE. Le DRHAGE vérifie le plan de formation, le vise et le transmet au DG. Le DG vérifie le plan à son tour, le signe et le donne au chef de division des ressources humaines via sa secrétaire. Ce dernier établit un bordereau et transmet ce bordereau à la Direction financière et comptable pour paiement des frais de formations.

A la fin de la formation, l'agent devra fournir une attestation prouvant qu'il à belle et bien participé à une formation.

#### **5.1.4. Rémunération**

La rémunération est composée essentiellement du règlement des salaires, des primes et indemnités.

Concernant le règlement des salaires, le CDRH transmet la liste et la situation de la masse salariale de tous les agents à son assistante. Cette dernière calcule les gains et retenues sur les salaires puis édite les bulletins de salaires par direction et matricule. Elle transmet les bulletins de salaires au CDRH. Le CDRH vérifie si la quotité est respectée, effectue les éventuelles corrections et réédite les bulletins de salaires. De plus, il envoie les bulletins de salaires et la situation de la masse salariale au contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion vérifie les documents cités, appose son visa et les renvoie au CDRH. Ce dernier effectue les virements des salaires et établit les états de sommes dues pour ceux qui ne perçoivent pas leurs salaires par chèque. Ces états de sommes dues sont transmis au DRHAGE pour vérification et ensuite envoyés au directeur financier afin que celui-ci demande l'établissement des chèques par le chef de la comptabilité fournisseur.

Quant aux primes, le directeur concerné élabore des fiches de primes, les signe et les transmet au DG. Le DG les reçoit les signe et les envoie à la DRHAGE. Le directeur des ressources humaines et de l'administration générale les transmet à l'assistante du CDRH qui fait la saisie dans la base oracle et classe les fiches de primes.

Au sujet des indemnités, le CDRH initie une décision portant sur les primes accordées au personnel. Cette décision sera transmise au DRHAGE, au contrôleur de gestion puis au DG pour vérification. Après approbation de ces derniers, le CDRH transmet la décision au directeur financier pour établissement de chèque.

#### **5.1.5. GPEC**

La SNHLM ne dispose pas de politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

### **5.2. Évaluation des procédures existantes**

Cette évaluation a consisté à l'appréciation du système de contrôle existant, la finalité étant de dégager les points forts et faibles des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques liés au

processus de la gestion des ressources humaines. Les points forts sont des aspects du système à maintenir, tandis que les points faibles sont des aspects à améliorer.

### 5.2.1. Identification des risques

L'utilisation d'outils d'analyses ainsi que les différents entretiens réalisés nous ont permis d'identifier les risques liés au processus gestion des ressources humaines.

Nous allons identifier les risques liés à chaque processus et les synthétiser dans le tableau suivant :

**Tableau 6 : identification des risques liés au cycle gestion des ressources humaines de la SNHLM**

Sous processus	Risques liés aux sous processus
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mauvaise expression de besoins en recrutement ;</li> <li>• subjectivité dans la définition du profil ;</li> <li>• affichage hors délais ;</li> <li>• mauvaise communication sur le recrutement ;</li> <li>• complaisance dans le choix du candidat ;</li> <li>• erreur dans la décision d'embauche ;</li> <li>• erreur dans le contrat d'embauche ;</li> <li>• non établissement de l'attestation de prise de service.</li> </ul>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadéquation entre l'évaluation et les critères d'évaluation ;</li> <li>• collusion entre les évaluateurs et les évalués ;</li> <li>• contestation des résultats par l'agent évalué ;</li> <li>• erreur dans le calcul des notes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'évaluation ;</li> <li>• perte des fiches d'évaluation.</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erreur dans l'établissement du plan de formation ;</li> <li>• non-respect du plan de formation ;</li> <li>• majoration du coût de la formation.</li> </ul>
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perte financière ;</li> <li>• conflits avec les salariés ;</li> <li>• détournement de la paye ;</li> <li>• retard dans le traitement des salaires ;</li> <li>• conflit avec la banque ;</li> <li>• Falsification de fiche de paye.</li> </ul>
GPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de plan de carrière ;</li> <li>• Manque de personnel car démission du personnel ;</li> <li>• Absence de relève ;</li> <li>• Perte d'image.</li> </ul>

Source : nous-mêmes

### 5.2.2. Évaluation des risques

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de rattacher à chaque risque des dispositifs pour leur maîtrise.

**Tableau 7 : dispositif de maîtrise des risques liés au cycle gestion des ressources humaines**

Sous processus	Dispositif de maîtrise
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'expression du besoin en recrutement doit se faire par le chef du service demandeur en collaboration avec le chef de la division ressources humaines ;</li> <li>• tout document relatif au recrutement</li> </ul>

	<p>doit être obligatoirement visé par le supérieur hiérarchique ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que la sélection des candidats est faite par une commission indépendante ;</li> <li>• les délais de communication du recrutement doivent être respectés.</li> </ul>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les critères d'évaluation doivent être établis et connus de tous. Tout évaluateur doit s'en tenir à ces critères durant son évaluation ;</li> <li>• s'assurer que chaque agent ait au moins deux évaluateurs ;</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le budget et le plan de formation doivent être établis chaque année</li> <li>• toute formation doit être prévue dans le plan de formation.</li> </ul>
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tout règlement de salaires doit se faire par virement bancaire ;</li> <li>• les fiches de paies doivent être visée par le DAF et le DRHAGE ;</li> <li>• s'assurer du règlement des salaires dans les délais ;</li> </ul>
GPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• définir des plans de carrières chaque 5ans ;</li> <li>• tout décision de carrière doit se faire conformément au plan de carrière définit ;</li> </ul>

Source : nous-mêmes

### 5.3. Élaboration de la cartographie des risques

La matrice des risques permet de connaître les profils des risques identifiés. Son analyse oriente le choix des actions à mettre en œuvre pour gérer convenablement les risques.

Nous allons présenter la matrice que nous avons obtenue à la fin de notre évaluation étant donné que cette phase ne fait pas partie de notre étude.

#### 5.3.1. Présentation de la matrice.

La présentation de la matrice consiste à formaliser les risques sur une cartographie afin d'en permettre une bonne lecture. Seuls les plus significatifs seront formalisés sur la cartographie. la matrice des risques est présentée par la figure suivante :

**Figure 4 : cartographie des risques du cycle gestion des ressources humaines**

Très fort	Démission des employés			Majoration du coût de la formation	Subjectivité dans la définition du profil à recruter
Fort		Inadéquation entre l'évaluation et les critères d'évaluation	Non-respect du plan de formation		
Moyenne		<ul style="list-style-type: none"> <li>Affichage hors délais</li> <li>Retard dans l'envoi des fiches d'évaluation</li> </ul>		Retard dans le règlement des salaires	Fraude dans les notes du candidat
Faible					
Très faible					

Source : nous-mêmes

### 5.3.2. Analyse de la matrice des risques

L'analyse facilite la compréhension de la cartographie pour une meilleure gestion des risques.

Cette cartographie comporte :

- Les risques majeurs situés dans la zone rouge : ce sont des risques qui nécessitent immédiatement un traitement. Ce type de risque doit être surveillé en renforçant l'audit et le contrôle interne ;
- Les risques moyens situés dans la zone jaune : ils sont moins dangereux que les précédents. Cependant ils doivent faire objet d'un suivi régulier afin de les réduire.
- Les risques mineurs représentés dans la zone verte : ils sont pas dangereux mais doivent être surveillé de peur qu'ils évoluent au fil du temps.

L'analyse de la cartographie des risques faite, nous allons formuler quelques orientations.

#### Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre les différentes composantes de la fonction ressources humaines au sein de la SNHLM, les risques liés à ces dernières et les dispositifs de maitrises de ces risques-là. Cette étude nous permettra de bien structurer le manuel de procédures. Nous allons donc aborder dans le chapitre suivant la présentation du manuel de procédures proprement dit.

## **CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Dans ce chapitre, nous ferons une proposition des orientations qu'un manuel de procédures doit prendre, de manuel de procédures et des recommandations relatives au contrôle interne, à la gestion des ressources humaines et l'application du manuel de procédures des différentes procédures à savoir celles du recrutement, l'évaluation du personnel, la formation.

Nous présenterons le manuel que nous avons conçu, nous mettrons en exergue pour chacune des procédures son champ d'application, les règles de gestion et les objectifs du contrôle interne.

Nous présenterons trois procédures à savoir celles relatives au recrutement, à l'évaluation du personnel, à la formation.

### **6.1. Orientation du manuel de procédures**

Dans cette section, nous allons définir les objectifs, le contenu, la forme du manuel, le mode d'utilisation, les modalités de mise à jour et la structuration. Notons que les objectifs, le contenu et la forme du manuel ont été définis avec le responsable de la cellule audit interne et le chef de la division ressources humaines. Quant aux autres éléments, ils sont laissés à notre appréciation.

#### **6.1.1. Objectifs du manuel de procédures**

Les objectifs visés par ce présent manuel sont :

- Expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;
- Situer les différentes responsabilités ;
- Former le personnel ;
- Faciliter les opérations de contrôle.

Aussi, il doit permettre aux nouveaux agents de comprendre rapidement l'organisation générale du travail et de disposer d'une source d'information exhaustive sur les outils et les procédures internes.

Le manuel de procédures doit permettre à la SNHLM de réduire les risques avec les dispositifs de contrôle cités plus haut. Nous allons prendre certains dispositifs qui nous permettront de réduire les risques majeurs car ne pouvant pas tous les prendre :

- Le budget et le plan de formation doivent être établis chaque 5 ans ;
- L'évaluation du personnel doit se faire selon les critères d'évaluation définis par l'entreprise ;
- S'assurer que la sélection des candidats est faite par une commission indépendante.

### 6.1.2. Structure du manuel de procédures

Nous avons défini une structure qui permet à l'utilisateur de connaître facilement les personnes qui interviennent dans la procédure, les opérations à exécuter et surtout l'ordre dans lequel ces opérations sont exécutées.

La structuration retenue est la suivante :

		<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> Avril 2014
		<b>PROCEDURE</b>	<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
		<i>Sous-procédure 1</i>	<b>Folio n°</b>
<b>Opération N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GRH01</b>			
<b>Tâche suivante</b>			

### 6.1.3. Mode d'utilisation du manuel

Pour faciliter l'utilisation du manuel, chaque procédure sera décrite dans un tableau reparté en trois colonnes :

- la colonne « opération » indique le niveau d'opération de la procédure ;
- la colonne « intervenants » permet d'identifier les différents agents impliqués dans l'exécution de la procédure ;
- la colonne « description détaillée des tâches » décrit ce qui doit se faire à chaque étape de la procédure.

Notons que ce manuel peut faire l'objet de mises à jour en tenant compte de l'évolution de l'organigramme de la SNHLM.

#### **6.1.4. Mise à jour**

Le manuel de procédures mis en place et servant de système de gestion des ressources humaines pourrait enregistrer des modifications afin d'améliorer les procédures existantes. Aussi, cette modification peut être due au changement d'organisation de la SNHLM.

## 6.2. Présentation du manuel de procédures

 <p>Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré</p>	<p><b>SOMMAIRE DU CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b></p>	<p><b>Date d'application Avril 2014</b></p>
		<p><i>Mise à jour</i> <i>Septembre 2014</i></p>
		<p><b>Folio n° 1</b></p>
<p><b>DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ADMINISTRATION GENERALE</b></p>	<p><b>PROCEDURE : GESTION DES RECRUTEMENTS</b></p> <p>1.1. Expression du besoin 1.2. Appel à la candidature 1.3. Choix du candidat 1.4. Etablissement de la décision d'embauche 1.5. Prise de service</p> <p><b>PROCEDURE : GESTION DES EVALUATIONS</b></p> <p>2.1. Evaluation 2.2. Exploitation des résultats d'évaluation</p> <p><b>PROCEDURE : GESTION DES FORMATIONS</b></p> <p>3.1 Recueil et analyse des besoins de formation 3.3. Mise en œuvre de la politique de formation</p>	

### 6.2.1 Gestion des recrutements

#### 6.2.1.1 Champ d'application

	<p><b>CYCLE GESTION DES</b></p>	<p><b>Date d'application Avril 2014</b></p>
---	---------------------------------	---

	<b>RESSOURCES HUAMAINES</b>	
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DU RECRUTEMENT</b>	<i>Mise à jour</i> <i>Septembre 2014</i>
	<i>Champ d'application</i>	<b>Folio n° 1/10</b>
<p><b>Cette procédure s'applique à la gestion du recrutement de la SNHLM.</b></p>		

#### 6.2.1.2 Objectif du contrôle interne

	<b>CYCLE</b> <b>GESTION</b> <b>DES</b> <b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> <b>Avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DU RECRUTEMENT</b>	<i>Mise à jour</i> <i>Septembre 2014</i>
	<i>Objectifs de contrôle interne</i>	<b>Folio n° 2/10</b>
<p>La procédure a pour objectifs de décrire les activités liées au recrutement afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que le personnel de la SN HLM est bien qualifié pour les postes pourvus ;</li> <li>• s'assurer que le recrutement correspond aux besoins réels de la SN HLM tant en qualité qu'en volume ;</li> <li>• s'assurer que le recrutement d'agents pour le compte de la SN HLM soit exclusivement justifié par un besoin né suite à une vacance de poste ou du fait de l'augmentation du volume d'activités ou de modification des structures.</li> </ul>		

### 6.2.1.3 Principes et règles de gestion applicables au recrutement

 <p>Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré</p>	<p><b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b></p>	<p><b>Date d'application</b> <b>Avril 2014</b></p>
	<p><b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DU RECRUTEMENT</b></p>	<p><i>Mise à jour</i> <i>Septembre 2014</i></p>
	<p><i>Principes et règles de gestion</i></p>	<p><b>Folio n° 3/10</b></p>

- Tout service peut exprimer une demande de personnel qui doit être soumise à l'avis du Directeur Général.
- Tout le personnel de la SN HLM doit disposer d'une copie du règlement intérieur.
- Chaque étape du processus doit être sanctionnée par un procès-verbal. Le DG doit lui-même présider l'entretien direct ou déléguer une autre personne compétente en cas d'empêchement.
- Les documents du personnel doivent être conservés pendant au moins 30 ans. Ils ne doivent pas être détruits même en fin de carrière du personnel.
- Le recrutement doit être fait exclusivement en cas d'un besoin né suite, soit à une vacance de poste, soit du fait de l'augmentation du volume d'activités ou de modification des structures ou de création d'une nouvelle structure ;
- La procédure d'appel à la candidature est déclenchée si et seulement si l'avis est favorable ;
- La procédure du choix du candidat est déclenchée 10 jours après l'appel à la candidature ;
- L'établissement de la décision d'embauche est possible si et seulement si le candidat retenu est déclaré apte après la visite médicale ;
- La prise de service est effective si et seulement si la note d'affectation a été signée par le DG ;
- Toutes transmissions de document doivent se faire par le biais d'un cahier de transmission.

## 6.2.1.4 Description de la procédure

### 6.2.1.4.1 Expression de besoin

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> avril 2014
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DU RECRUTEMENT</b>	<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 1</i> <b>EXPRESSION DU BESOIN</b>	<b>Folio n°4/12</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>
<b>GRH01</b>	<b>Vérification de la budgétisation du besoin</b>	
	<b>Le service Demandeur</b>  <b>DRHAGE</b>  <b>Contrôleur de Gestion</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. envoie une demande de recrutement et la fiche de poste au DRHAGE.</li> <li>2. reçoit la liasse (demande de recrutement et fiche de poste) ;</li> <li>3. vérifie la nécessité du poste et sa faisabilité ;</li> <li>4. impute la liasse au CG.</li> <li>5. reçoit la liasse ;</li> <li>6. vérifie la budgétisation du poste ;</li> <li>7. refuse et renvoi la liasse au DRHAGE si le poste n'est pas budgétisé ;</li> <li>8. vise la demande au cas où le poste est budgétisé ;</li> <li>9. transmet la liasse au DG via secrétariat.</li> </ol>
<b>Tâche suivante</b>		<b>Validation du besoin</b>

 <p>Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré</p>		<b>CYCLE            GESTION            DES</b> <b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> <b>avril 2014</b>
		<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DU RECRUTEMENT</b>	<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
		<i>Sous-procédure 1</i> <b>EXPRESSION DU BESOIN</b>	<b>Folio n°5/12</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GRH02</b>	<b>Validation du besoin</b>		
	<b>DG</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. reçoit la liasse ;</li> <li>2. vérifie la conformité entre la fiche de poste et la demande de recrutement ;</li> <li>3. signe la demande ;</li> <li>4. marque son accord sur la liasse ;</li> <li>5. transmet la liasse au DRHAGE via secrétaire.</li> </ol>	
	<b>DRHAGE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. reçoit la liasse ;</li> <li>7. impute la liasse au CDRH.</li> <li>8. informe le demandeur de l'avis du Directeur Général ;</li> </ol>	
	<b>CDRH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. si l'avis est défavorable, il le remet à l'assistante CDRH pour effectuer le classement du dossier ;</li> <li>10. si l'avis est favorable, il déclenche la procédure de recrutement.</li> </ol>	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Fin de la sous-procédure</b>	

## 6.2.1.4.2 Appel à la candidature

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE GESTION DU RECRUTEMENT</b>		<i>Mise à jour Septembre 2014</i>
	<i>Sous-procédure 2 APPEL A CANDIDATURE</i>		<b>Folio n° 6/12</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER01</b>	<b>Etablissement du projet de communiqué</b>		
	<b>CDRH</b>	<p>11. établit un projet de communiqué (par voie de presse) ;</p> <p>12. établit projet de note de service indiquant le poste à pourvoir et le profil recherché et les modalités (mode et délai) de transmission de candidature ;</p> <p>13. transmet le projet de communiqué et le projet de note de service au DRHAGE.</p>	
	<b>DRHAGE</b>	<p>14. Reçoit la liasse (projet de communiqué et projet de note de service) ;</p> <p>15. Vérifie la conformité de la liasse ;</p> <p>16. Vise la note si elle est conforme au projet de communiqué dans le cas contraire retourne la liasse au CDRH ;</p> <p>17. Soumet la liasse au DG via secrétaire.</p>	
	<b>DG</b>	<p>18. reçoit la liasse ;</p> <p>19. passe en revue la liasse ;</p> <p>20. signe la note de service ;</p> <p>21. ramène la liasse DRHAGE par l'intermédiaire de la secrétaire.</p>	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Publication du communiqué</b>	

 <p>Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré</p>	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE GESTION DU RECRUTEMENT</b>		<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 2 APPEL A CANDIDATURE</i>		<b>Folio n° 7/12</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER02</b>	<b>Publication du communiqué</b>		
	<b>DRHAGE</b>	22. reçoit la liasse ; 23. impute la liasse au CDRH.	
	<b>DRH</b>	24. Reçoit la liasse ; 25. procède à l'envoi de la note de service à chaque Direction via Secrétariat ; 26. procède à l'affichage de la note de service sur le tableau prévu à cet effet ; transmet le projet de communiqué à la presse avec un bon de commande.	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Fin de la sous-procédure</b>	

## 6.2.4.1.3 Choix du candidat

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application Avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE GESTION DU RECRUTEMENT</b>		<i>Mise à jour Septembre 2014</i>
	<i>Sous-procédure 3 CHOIX DU CANDIDAT</i>		<b>Folio n°8/12</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GRH01</b>	<b>Présélection des candidats</b>		
	<p><i>Secrétaire du DG</i></p> <p><b>DG</b></p> <p><i>Commission Recrutement</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. reçoit les dossiers de candidature sous plis fermés ;</li> <li>2. enregistre chaque dossier de candidature dans un registre prévu à cet effet ;</li> <li>3. informe le DG de la réception des dossiers de candidature.</li> <li>4. vérifie si les dossiers sont effectivement sous plis fermés et bien conservés ;</li> <li>5. ordonne l'envoi des dossiers à la DRHAGE ;</li> <li>6. met en place une commission de recrutement (DRHAGE, SG, CG, AI) chargée de statuer ;</li> <li>7. Transmet les dossiers des candidats à la commission de recrutement.</li> <li>8. Reçoit les dossiers des candidats</li> <li>9. procède au dépouillement des dossiers ;</li> <li>10. vérifie l'exhaustivité des pièces à fournir ;</li> <li>11. présélectionne les dossiers des candidats répondant au profil recherché ;</li> <li>12. établit un PV signé par tous les membres de la commission ;</li> <li>13. rend compte au DG en lui transmettant le PV et les dossiers des candidats présélectionnés.</li> </ol>	

	<b>DG</b>	<p>14. reçoit le document (PV et dossiers des candidats présélectionnés) ;</p> <p>15. vérifie si le PV correspond aux dossiers des candidats présélectionnés ;</p> <p>16. marque son accord ;</p> <p>17. transmet le document au DRHAGE par l'intermédiaire de sa secrétaire.</p>
<b><i>Tâche suivante</i></b>		<b>Soumission des candidats au test de recrutement</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application Avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE GESTION DU RECRUTEMENT</b>		<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 3 CHOIX DU CANDIDAT</i>		<b>Folio n°9/12</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GRH02</b>	<b>Soumission des candidats au test de recrutement</b>		
	<b>DRHAGE</b>	1. reçoit le document ; 2. impute le document au CDRH.	
	<b>CDRH</b>	3. reçoit le document ; 4. conçoit le test en collaboration avec le responsable de la structure demanderesse ; 5. conserve les tests sous plis fermés dans un coffre sécurisé ; 6. convoque les candidats présélectionnés pour la composition par courriel ; 7. fait une relance téléphonique deux jours après l'envoi du courriel ; 8. transmet après déroulement de la composition les feuilles à la Commission Recrutement.	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Sélection du candidat</b>	



## 6.2.4.1.4 Prise de service

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application</b> <b>Avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DES RECRUTEMENTS</b>		<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 4</i> <b>PRISE DE SERVICE</b>		<b>Folio n° 11/12</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER01</b>	<b>Etablissement de la note de prise de service</b>		
	<b>Chef du Service Demandeur</b>	<p>14. reçoit l'agent ;</p> <p>15. établit à l'agent une note de prise de service ;</p> <p>16. transmet la note de prise de service à son Directeur.</p>	
	<b>Directeur de l'agent</b>	<p>17. reçoit la note ;</p> <p>18. vérifie la cohérence de la note ;</p> <p>19. vise la note ;</p> <p>20. transmet la note au DG par l'intermédiaire de la secrétaire.</p>	
	<b>DG</b>	<p>21. reçoit la note ;</p> <p>22. passe en revue la note ;</p> <p>23. signe la note ;</p> <p>24. transmet la note au DRHAGE via secrétaire.</p>	
	<b>DRHAGE</b>	<p>25. reçoit la note signée ;</p> <p>26. transmet la note signée au CDRH.</p>	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Etablissement de l'attestation de prise de fonction</b>	

 <p>Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré</p>	<p><b>CYCLE            GESTION            DES</b> <b>RESSOURCES HUMAINES</b></p>	<p><b>Date d'application</b> <b>Avril 2014</b></p>
	<p><b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DES RECRUTEMENTS</b></p>	<p><i>Mise à jour</i> Septembre 2014</p>
	<p><i>Sous-procédure 4</i> <b>PRISE DE SERVICE</b></p>	<p><b>Folio n° 12/12</b></p>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>
<b>GPER02</b>	<b>Etablissement l'attestation de prise de fonction</b>	
	<p><b>CDRH</b></p> <p><i>Assistant</i></p> <p><b>CDRH</b></p> <p><b>CDRH</b></p> <p><b>DRHAGE</b></p> <p><b>DG</b></p>	<p>27. Reçoit la note signé ; 28. impute la note à l'Assistant CDRH;</p> <p>29. établit l'attestation de prise de service ; 30. transmet l'attestation de prise de service au CDRH.</p> <p>31. Reçoit l'attestation ; 32. contrôle l'attestation et apporte des corrections si nécessaire ; 33. transmet l'attestation au DRHAGE.</p> <p>34. reçoit l'attestation ; 35. vérifie la cohérence de l'attestation ; 36. vise l'attestation ; 37. la transmet au DG pour signature via secrétariat.</p> <p>38. Reçoit l'attestation ; 39. Passe en revue l'attestation ; 40. signe l'attestation ; 41. la transmet au DRHAGE par l'intermédiaire de la secrétaire.</p>

	<p><b><i>DRHAGE</i></b></p> <p><b><i>CDRH</i></b></p> <p><b><i>Assistant</i></b></p> <p><b><i>CDRH</i></b></p>	<p>42. reçoit l'attestation signée ;</p> <p>43. transmet l'attestation signée au CDRH.</p> <p>44. reçoit l'attestation signée ;</p> <p>45. impute à l'assistant pour ventilation.</p> <p>46. reçoit l'attestation signé ;</p> <p>47. ventile l'attestation de prise de service comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'originale à l'intéressé,</li> <li>○ une copie au chef de la structure,</li> <li>○ une copie au dossier administratif,</li> <li>○ une copie à la DFC,</li> <li>○ une copie au service paie ;</li> <li>○ une copie aux autres directions pour information.</li> </ul>
<p><b><i>Tâche suivante</i></b></p>	<p><b>Fin de la procédure recrutement</b></p>	

## 6.2.2 Gestion de l'évaluation du personnel

### 6.2.2.1 Champ d'application

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> avril 2014
	<b>PROCEDURE GESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL</b>	<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Champ d'application</i>	<b>Folio n° 1/7</b>
Cette procédure s'applique à toute évaluation du personnel de la SNHLM		

### 6.2.2.2 Objectifs du contrôle interne

	<b>CYCLE DU GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> avril 2014
	<b>PROCEDURE GESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL</b>	<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Objectifs de contrôle interne</i>	<b>Folio n° 2/7</b>
La procédure d'évaluation et de formation permet de : -s'assurer de la contribution de chaque agent aux objectifs de la SN HLM. -s'assurer que les attributions et les objectifs définis à chaque agent ont été respectés selon les procédures en vigueur à la SN HLM.		

### 6.2.2.3 Règles et principes de gestion

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> <b>Avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL</b>	<i>Mise à jour</i> <i>Septembre 2014</i>
	<i>Principes et règles de gestion</i>	<b>Folio n° 3/7</b>

- L'évaluation du personnel doit se faire selon la procédure top down : le Directeur Général évalue les Directeurs, les Directeurs évaluent les Chefs de division, les Chefs de division évaluent les Assistants, les Assistants évaluent les autres Agents.
- Il peut résulter de l'analyse des résultats de l'évaluation d'une décision de mutation ou de promotion.
- les notes inférieures à 10 ou supérieures à 18 devront faire l'objet d'explications ;
- les critères d'évaluation du personnel sont entre autres :
  - **l'interaction professionnelle** c'est-à-dire participation des différents échanges professionnels ;
  - **compétences dans le poste** c'est-à-dire autonomie dans ses fonctions et l'atteinte des adjectifs assignés ;
  - **auto-motivation** c'est-à-dire intrinsèquement motivé ;
  - **progression personnelle** c'est-à-dire chercher à progresser et mettre à jour ses connaissances ;
  - **adaptation aux changements** c'est-à-dire percevoir les changements comme des opportunités et faire preuve de souplesse dans son organisation ;
  - **évolution envisagée** c'est-à-dire avoir l'envie de progresser professionnellement et se donner les moyens de réaliser ses ambitions ;
  - **créativité** c'est-à-dire faire preuve d'imagination pour résoudre les problèmes.

## 6.2.2.4 Description de la procédure

### 6.2.2.4.1 Evaluation

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application</b> Avril 2014
	<b>PROCEDURE GESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL</b>		<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 1</i> <b>EVALUATION</b>		<b>Folio n° 4/7</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPÉR01</b>	<b>Etablissement des fiches d'évaluation</b>		
	<b>DRHAGE</b>  <b>CDRH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruit le Chef de Division Ressources Humaines (CDRH) pour l'évaluation des cadres et non cadres.</li> <li>2. Etablit les fiches d'évaluation ;</li> <li>3. Transmet les fiches au CDRH via la secrétaire.</li> <li>4. Reçoit les fiches d'évaluation ;</li> <li>5. Les analyses ;</li> <li>6. Valide les fiches d'évaluation ;</li> <li>7. Transmet les fiches au CDRH.</li> </ol>	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Attribution des notes</b>	

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application</b> Avril 2014
	<b>PROCEDURE GESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL</b>		<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 1</i> <b>EVALUATION</b>		<b>Folio n° 5/7</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER02</b>	<b>Attribution des notes</b>		
	<b>CDRH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reçoit les fiche d'évaluation ;</li> <li>2. transmet les fiches d'évaluation à chaque responsable de direction pour l'évaluation de leurs différents collaborateurs;</li> <li>3. explique comment utiliser les fiches d'évaluation aux responsables de direction ;</li> </ol>	
	<b>Responsables de Direction</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. reçoivent les fiches ;</li> <li>5. attribue une note à leur collaborateur ;</li> <li>6. signe les fiches ;</li> <li>7. retournent les fiches d'évaluation renseignées au CDRH.</li> </ol>	
	<b>CDRH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. vérifie l'exhaustivité des fiches d'évaluation ;</li> <li>9. transmet les fiches d'évaluation à la DRHAGE</li> </ol>	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Fin de la sous-procédure</b>	

## 6.2.2.4.2 Exploitation des résultats de l'évaluation

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application</b> Avril 2014
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL</b>		<i>Mise à jour</i> <b>Septembre 2014</b>
	<i>Sous-procédure 2</i> <b>EXPLOITATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION</b>		<b>Folio n° 6/7</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER01</b>	<b>Validation des fiches d'évaluation</b>		
	<b>DRHAGE</b>	10. reçoit les fiches d'évaluation renseignées ; 11. prend connaissance des fiches ; 12. transmet les fiches d'évaluation au DG via secrétaire.	
	<b>DG</b>	13. reçoit les fiches d'évaluation ; 14. passe en revue les fiches d'évaluation ; 15. valide les fiches lorsqu'elles respectent les conditions d'évaluation de la SN HLM ; 16. met en place une commission paritaire (représentant de la Direction Générale, des représentants du personnel) ; 17. transmet les fiches d'évaluation à la commission paritaire.	
	<b>Commission paritaire</b>	18. reçoit les fiches d'évaluation ; 19. statue sur les fiches d'évaluation ; 20. fait un PV signé par tous les membres indiquant les agents qui bénéficieront d'un avancement ou d'une promotion ; 21. transmet le dossier (PV et fiche d'évaluation) au DRHAGE	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Notifications des résultats aux agents évalués</b>	

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application</b> Avril 2014
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL</b>		<i>Mise à jour</i> <b>Septembre 2014</b>
	<i>Sous-procédure 2</i> <b>EXPLOITATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION</b>		<b>Folio n° 7/7</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER02</b>	<b>Notification des résultats aux agents évalués</b>		
	<b>DRHAGE</b>	1. reçoit le dossier ;	
		2. passe en revue le dossier ;	
		3. transmet le dossier au CDRH	
	<b>CDRH</b>	4. reçoit le dossier ;	
		5. transmet les fiches d'évaluation renseignées (comportant la note d'évaluation des différents agents) à chaque responsable de Direction	
	<b>Responsable de Direction</b>	6. reçoit les fiches d'évaluation renseignées ;	
		7. soumet les fiches d'évaluation renseignées à chaque agent qui a été évalué	
	<b>Agent</b>	8. prend connaissance de leur évaluation ;	
		9. adresse une lettre de réclamation par écrit à l'attention du président de la commission paritaire s'il n'est pas satisfait de sa note d'évaluation, dans le cas contraire le dossier est remis directement au DG.	



## 6.2.3 Gestion de la formation

### 6.2.3.1 Champ d'application

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> Avril 2014
	<b>PROCEDURE GESTION DE LA FORMATION</b>	<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Champ d'application</i>	Folio n° 1/8
Cette procédure s'applique à toute formation d'un agent de la SNHLM		

### 6.2.3.2 Objectifs du contrôle interne

	<b>CYCLE DU GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application</b> Avril 2014
	<b>PROCEDURE GESTION DE LA FORMATION</b>	<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Objectifs de contrôle interne</i>	Folio n° 2/8
La procédure de formation permet de : -s'assurer que les formations sont faites dans les délais ; -s'assurer que les formations répondent aux objectifs de la SNHLM		

### 6.2.3.3 Règles et principes de gestion

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Date d'application avril 2014</b>
	<b>PROCEDURE GESTION DE LA FORMATION</b>	<i>Mise à jour Septembre 2014</i>
	<i>Principes et règles de gestion</i>	<b>Folio n° 3/8</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute formation doit être budgétisée</li> <li>• Toute formation doit être prévue dans le plan de formation</li> <li>• Tout besoin en formation doit être approuvé par le supérieur hiérarchique</li> </ul>		





	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application</b> avril 2014
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DE LA FORMATION</b>		<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 1</i> <b>RECUEIL ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION</b>		<b>Folio n° 6/8</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER03</b>	<b>Etablissement du plan de formation</b>		
	<b>DRHAGE</b>	40. reçoit le document ; 41. fait l'analyse des besoins en collaboration avec le Chef de Division Ressources Humaines (CDRH) et le Chef de la Division de l'Administration (CDAGE); 42. sélectionne un certain nombre de formation au vue de l'intérêt de la société ; 43. transmet le dossier au DG via secrétariat.	
	<b>DG</b>	44. reçoit le dossier ; 45. vérifie la faisabilité ; 46. approuve le dossier ; 47. retransmet le dossier au CDRH via secrétariat	
	<b>CDRH</b>	48. fait élaborer un projet de plan de formation par son assistant (plan, budget prévisionnel, choix des formateurs et factures pro forma) ; 49. vérifie le projet de plan de formation ; 50. soumet le projet de plan de formation au DRHAGE.	
	<b>DRHAGE</b>	51. reçoit le projet de plan de formation ; 52. analyse le projet de plan de formation ;	

	<p><b>DG</b></p> <p><b>Commission Formation</b></p> <p><b>DG</b></p> <p><b>DRHAGE</b></p> <p><b>CDRH</b></p> <p><b>Assistant CDRH</b></p>	<p>53. donne son avis ;</p> <p>54. envoie le projet de plan au DG via secrétariat.</p> <p>55. reçoit le projet de plan de formation ;</p> <p>56. met en place une commission formation (contrôleur de gestion, auditeur interne et DRHAGE) ;</p> <p>57. soumet le projet de plan de formation.</p> <p>58. reçoit le projet de plan de formation ;</p> <p>59. statue sur le projet de plan de formation ;</p> <p>60. établit un PV signé par tous les membres de la commission mentionnant les formations et le nom des agents choisis ;</p> <p>61. transmet le PV au DG.</p> <p>62. reçoit le PV de la commission ;</p> <p>63. vérifie la faisabilité ;</p> <p>64. valide le projet de plan de formation ;</p> <p>65. transmet le projet de plan de formation au DRHAGE via secrétaire.</p> <p>66. reçoit le projet de plan de formation validé ;</p> <p>67. impute le projet de plan de formation au CDRH.</p> <p>68. reçoit le projet de plan de formation signé ;</p> <p>69. établit le plan de formation définitif ;</p> <p>70. transmet le plan définitif à l'assistant CDRH</p> <p>71. reçoit le plan de formation avec ampliation à toutes les directions pour information ;</p> <p>72. affiche une copie du plan de formation sur le tableau d'affichage prévu à cet effet.</p>
<p><b>Tâche suivante</b></p>	<p><b>Fin de la sous-procédure</b></p>	

## 6.2.3.4.2 Mise en œuvre du plan de formation

	<b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>Date d'application</b> Avril 2014
	<b>PROCEDURE</b> <b>GESTION DE LA FORMATION</b>		<i>Mise à jour</i> Septembre 2014
	<i>Sous-procédure 2</i> <b>MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION</b>		<b>Folio n° 7/8</b>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GP01</b>	<b>Etablissement des lettres d'inscription- règlement des frais de formation</b>		
	<b>DRHAGE</b>	73. informe les agents concernés par le biais de leurs responsables de direction via secrétariat ;	
		74. envoie le budget de formation au Contrôle de Gestion via secrétariat ;	
		75. demande à l'assistant du CDRH d'initier les lettres d'inscription, de règlements de frais au compte de la SN HLM.	
	<b>Assistant CDRH</b>	76. établit les lettres d'inscription et de règlement de frais au compte de la SN HLM ;	
		77. soumet les lettres au CDRH.	
	<b>CDRH</b>	78. reçoit les lettres ;	
		79. vérifie la conformité entre les lettres et les factures pro-forma et transmet la liasse au DRHAGE.	
	<b>DRHAGE</b>	80. Reçoit les lettres ;	
		81. vise les lettres d'inscription et de règlement des frais ;	
		82. envoie les lettres au CG via secrétariat.	
<b>Tâche suivante</b>		<b>Règlement des frais de formation</b>	

 <p>Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré</p>	<p><b>CYCLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b></p>		<p><b>Date d'application</b></p> <p>Avril 2014</p>
	<p><b>PROCEDURE</b></p> <p><b>GESTION DE LA FORMATION</b></p>		<p><i>Mise à jour</i></p> <p>Septembre 2014</p>
	<p><i>Sous-procédure 2</i></p> <p><b>MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION</b></p>		<p><b>Folio n° 8/8</b></p>
<b>N°</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Description détaillée des tâches</b>	
<b>GPER02</b>	<b>Règlement des frais de formation</b>		
	<b>CG</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. reçoit le dossier ;</li> <li>2. vérifie le budget de formation ;</li> <li>3. transmet le dossier au DG via secrétariat.</li> </ol>	
	<b>DG</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. reçoit le dossier ;</li> <li>5. signe les lettres ;</li> <li>6. retourne les lettres signées au DRHAGE via secrétariat.</li> </ol>	
	<b>DRHAGE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Reçoit les lettres ;</li> <li>8. transmet les lettres au CDRH.</li> </ol>	
	<b>CDRH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. impute toutes les lettres à son assistant qui procède à la ventilation.</li> </ol>	

	<p><i>Assistant CDRH</i></p> <p><i>DFC</i></p>	<p>10. convoque les agents concernés pour la signature des lettres d'engagement à servir à la SN HLM ;</p> <p>11. envoie les lettres d'inscription aux instituts de formation ;</p> <p>12. envoie les lettres de règlements de frais à la DFC</p> <p>13. procède au règlement par chèque ou par virement des instituts de formation.</p>
<p><i>Tâche suivante</i></p>	<p><b>Fin de la procédure</b></p>	

### 6.3. Recommandations

L'étude menée sur l'élaboration du manuel de procédures, nous a permis de comprendre le déroulement de la procédure de gestion des ressources humaines. Pour une amélioration continue, nous ne pourrions pas terminer nos travaux sans adresser des recommandations aux dirigeants de la SN HLM ainsi qu'aux opérationnels du processus gestion des ressources humaines. Ces recommandations formulées de la façon la plus objective possible, permettront à la SN HLM d'assurer une mise en œuvre effective de l'application du manuel et de faire face à ses défis.

Pour ce faire, le CDRH doit suivre les procédures de recrutement, évaluation et formation du personnel à la lettre. .

Le DRHAGE doit de vérifier toutes les opérations traitées par le CDRH.

Par ailleurs, la Direction Générale doit veiller à ce que les procédures soient constamment mises à jour. Ces mises à jour pourront être motivées par des modifications des procédures ou de changements de structures, dans le but d'améliorer les procédures existantes..

Concernant l'auditeur interne, il devra effectuer des contrôles permanents et inopinés, pour voir si les procédures sont bien appliquées.

## **Conclusion**

La conception du manuel de procédures pour la Direction Générale de la SN HLM répond à un réel besoin de réorganisation de l'entreprise. En tant qu'être humain, nos recommandations sont une manière de contribuer au développement de la société. Elles ne vont pas à l'encontre d'un quelconque individu. La mise en œuvre de ces recommandations dépend de la volonté de la direction et aussi des acteurs principaux des différents services concernés, car le principal obstacle dans la conduite du changement est l'acteur lui-même.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la deuxième partie**

La deuxième partie de notre étude a été consacrée dans un premier temps à la présentation de la SNHLM. Ensuite, nous avons fait l'état des lieux des procédures existantes. Cela nous a permis de déceler les dysfonctionnements liés à l'inexistence d'un manuel de procédures au sein de l'entreprise. Le constat de ces dysfonctionnements nous a permis de mettre en pratique notre modèle d'analyse et d'aboutir ainsi à la conception du manuel de procédures du cycle gestion des ressources humaines. Il appartiendra ainsi à l'ensemble du personnel concerné de se l'approprier et de l'appliquer afin que les objectifs de l'entreprise soient atteints.

Pour remédier aux dysfonctionnements notés, nous avons émis des propositions sous forme de recommandations dans le but d'améliorer le processus du recouvrement des créances de la SNHLM. En d'autres termes, les objectifs fixés par l'entreprise seront atteints si les procédures mises en place sont respectées, si les membres du personnel s'impliquent davantage et surtout si les risques que nous avons identifiés clairement sont maîtrisés.

**CONCLUSION GENERALE**

La SNHLM, comme toute autre entreprise, doit se doter de moyens adéquats afin d'atteindre ses objectifs. Pour ce faire, plusieurs facteurs et acteurs sont à considérer. Le préalable de ces facteurs est l'organisation.

En effet, l'organisation d'une entreprise commence par le recensement des fonctions nécessaires à son fonctionnement. L'absence d'une fonction se traduit par un dysfonctionnement. C'est du regroupement de ces fonctions au sein de l'entreprise que résulte l'organisation.

L'organisation consiste donc à combiner les ressources existantes de l'entité de façon à permettre l'obtention de la performance la plus élevée.

Toute entreprise suit un mode de fonctionnement et d'organisation propre à elle. La stratégie, le métier, la taille, l'histoire et la culture influencent l'organisation de l'entreprise.

La mise en place des procédures efficaces doit être une préoccupation majeure, car elle est désormais nécessaire pour assurer la performance de l'entreprise. La négligence de celle-ci constitue une entrave pour son développement.

Le manuel de procédures permet donc à l'entreprise un bon déroulement de ses activités et facilite les travaux lors des contrôles.

Il peut contribuer de façon directe au développement de la SNHLM. Seule sa mise en œuvre stricte est à la base d'un système organisationnel constructif. Les procédures doivent être respectées. Le non-respect de ces procédures peut perturber le fonctionnement normal de la structure et la mettre en danger.

Cette étude a pour objectif de montrer au dirigeant de l'entreprise l'importance d'un manuel et son utilité pour atteindre son objectif de pérennité. A l'issue de ce travail, notre constat est que si l'entreprise arrive à faire respecter ce manuel de procédures, les décisions de la direction générale seront appliquées et les performances opérationnelles seront améliorées. Il faut noter que le manuel de procédures n'est pas figé, il doit être régulièrement mis à jour par les notes qui les complètent ou modifie quelques aspects à partir de l'évolution de la structure et de ses activités. Pour la bonne exécution des procédures, il est recommandé de rendre disponible les moyens d'action : c'est pourquoi, le personnel de l'entreprise participera à des formations sur l'application de ces procédures car leur respect dépend de la compétence du personnel.

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : formulaire d'évaluation / échelle non cadre**

**DIRECTION :**

**PRENOMS ET NOM :**

**MATRICULE DE SOLDE :**

**EMPLOI OCCUPE :**

**NIVEAU ET POSITION :**

**ANNEE :**

**SEMESTRE :**

**ECHELLE NON CADRE**

CRITERES	NIVEAUX D'APPRECIATION						
	A	B	C	D	E	Coefficient	Note partielle
Quantité de travail	2	4	6	8	10	3	
Qualité de travail	2	4	6	8	10	3	
Assiduité et ponctualité	2	4	6	8	10	2	
Discipline et relations humaines	2	4	6	8	10	2	

**NOTE GLOBALE : / 100**

**APPRECIATION DU CHEF DE SECTION**

**APPRECIATION DU CHEF DE DIVISION**

**APPRECIATION DU DIRECTEUR**

**Annexe 2 : formulaire d'évaluation / échelle cadre**

**DIRECTION :**

**PRENOMS ET NOM :**

**MATRICULE DE SOLDE :**

**EMPLOI OCCUPE :**

**NIVEAU ET POSITION :**

**ANNEE :**

**SEMESTRE :**

**ECHELLE CADRE**

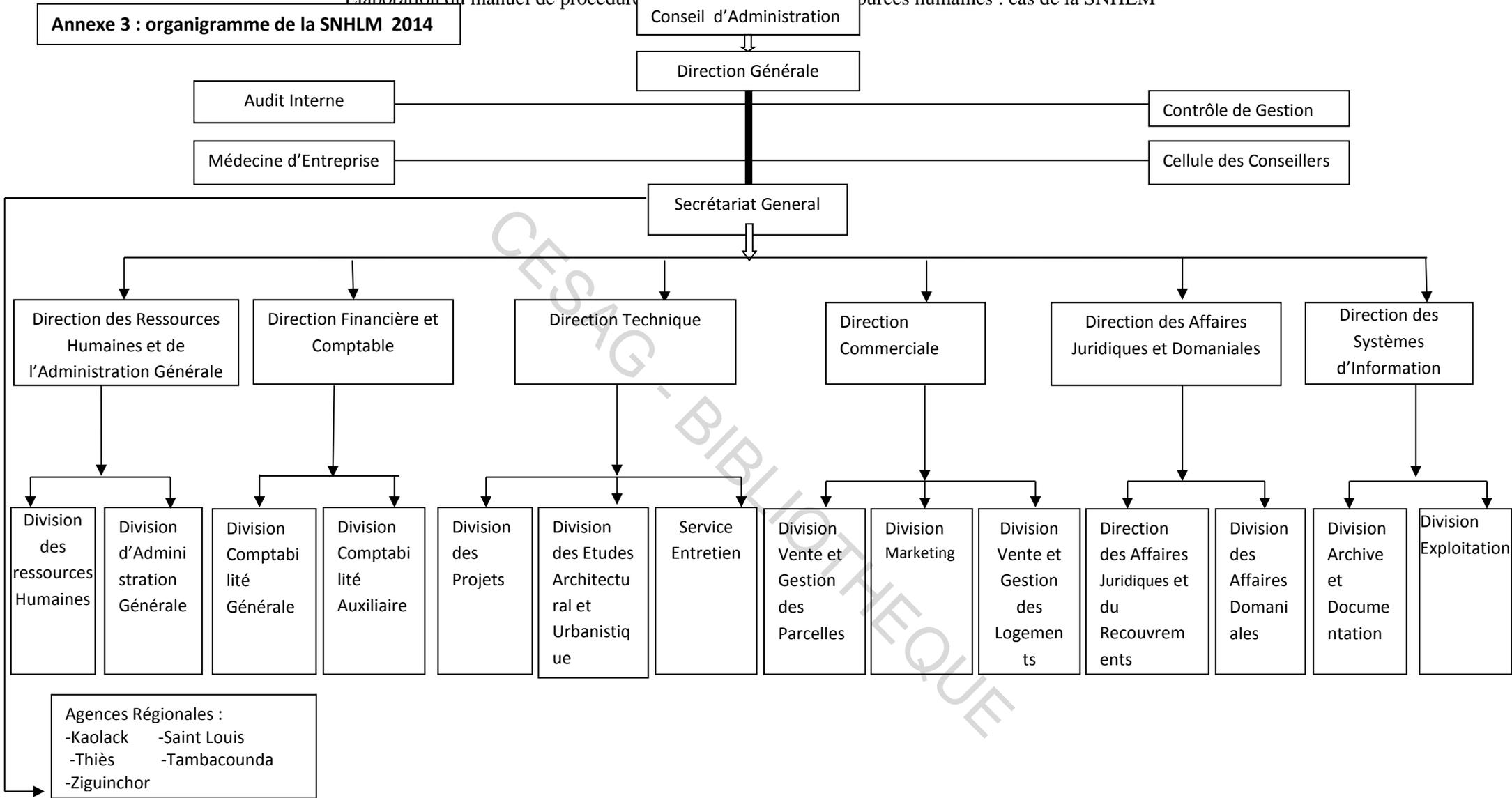
CRITERES	NIVEAUX D'APPRECIATION						
	A	B	C	D	E	Coefficient	Note partielle
Quantité de travail	2	4	6	8	10	1	
Qualité de travail	2	4	6	8	10	2	
Assiduité et ponctualité	2	4	6	8	10	2	
Discipline et relations humaines	2	4	6	8	10	1	
Dispositions intellectuelles	2	4	6		10	1	
Esprit d'initiative	2	4	6		10	1	
Aptitudes au commandement	2	4	6		10	2	

**NOTE GLOBALE : / 100**

**APPRECIATION DU CHEF DE DIVISION**

**APPRECIATION DU DIRECTEUR**

**Annexe 3 : organigramme de la SNHLM 2014**



#### **Annexe 4 : guide d'entretien**

1. Décrire l'organisation de son entité.
2. Décrire le premier processus identifié dans l'ordre séquentiel.
3. S'assurer du respect de la séquence des tâches de l'identification des acteurs, de la description détaillée des modes opératoires (comment ? quels supports et outils ?).
4. Collecter les textes de base et de supports.
5. Faire compléter la description par les agents qui interviennent dans le processus (par ordre séquentiel).
6. Donner les contraintes associées au processus, aux tâches et aux postes occupés par les agents, aux services, au département ou à la direction.
7. Proposer des solutions pour une plus grande efficacité au travail.
8. Passer au processus suivant.

## **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## I. Ouvrages

1. **AHOANGANSI Evariste (2010)**, *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions MONDEXPERTS, 923 pages.
2. **BARRY Mamadou (2009)**, *audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 371 pages.
3. **BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémy & ROUSSEAU Laurent (2006)**, *Contrôle interne : méthodologie et pilotage*, Editions Maxima, Paris, 293 pages.
4. **CADIN & al (2012)**, *GRH : gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, Paris, 731 pages.
5. **COSO II Report (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence – Technique d'application*, Editions d'Organisation, Paris, 207 pages.
6. **DARSA Jean David (2010)**, *la gestion du risque crédit du client : identifier comprendre- maitriser*, Edition Maxima, Paris, 4560 pages.
7. **GUILOT-SOULEZ Choele (2014)**, *la gestion des ressources humaines 2014-2015*, Editions Gualino, Paris, 253 pages.
8. **HAMZOUI Mohamed et PIGE Benoit (2008)**, *Gestions des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 243 pages.
9. **HONG TAI Nguyen (1999)** ; *le contrôle interne : mettre hors risque l'entreprise*, Edition l'Harmattan ; Paris, 325 pages.
10. **IFACI (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisation, paris, 338 pages.
11. **IFACI (2011)**, *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, 236 pages.
12. **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008)**, *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Editions REVUE BANQUE, Paris, 19 pages.
13. **LEMANT Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions DUNOD, Paris, 271 pages.
14. **LETHIELLEUX Laetitia (2014)**, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Editions Gualino, Paris, 125 pages.
15. **MADERS Henri-Pierre & MASSELLIM Jean-Luc (2006)**, *Contrôle interne des risques*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 257 pages.

16. **MARESCHAL Michel (1998)**, *Finance*, Editions Economica, Paris, 1016 pages.
17. **PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ COULEURS (2009)**, *Larousse*, Paris, 1883 pages.
18. **PERRETI Jean Marie (2013)**, *Ressources humaines*, Editions Vuibert, Paris, 629 pages.
19. **PERRETI & al (2013)**, *Gestion des Ressources humaines*, Editions Vuibert, Paris, 259 pages.
20. **PERRETI Jean Marie (2011)**, *Dictionnaires des Ressources humaines*, 6<sup>ème</sup> édition Editions Vuibert, Paris, 267 pages.
21. **PIGE Benoît**, *Audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions EMS Management et Société, 319 pages.
22. **PRICEWATERHOUSECOOPERS (2004)**, *rédaction de manuel de procédures*, SYSCHOA, 71 pages.
23. **RENARD Jacques (2006)**, *IFACI in théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 125 pages.
24. **RENARD Jacques (2010)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.

## II. Articles

25. **SGBCI (2012)**, *Rapport Annuel 2012* : Page 40.
26. **Bank For International Settlements (Septembre 2012)**, *Principes fondamentaux pour un contrôle efficace*, Comité de Bâle : page 73.
27. **BRUNEL Vivien (2009)**, *Gestion des risques et risques de crédit* : page 58.
28. **VINTZEL Julien (2010)**, *Gestion des risques bancaires*, Price Waterhouse Coopers, 60 pages.
29. , **Price Waterhouse (2007)**, *maitrise des risques* : 40 réponses aux défis actuels des décideurs, option finance, page 45-54.
30. **IFACI (2003)**, risk assesment : quelques bonnes pratiques, *Revue française de l'Audit Interne* (163) : p 6-9

### III. Sources internet

31. BNP PARIBAS (18 Juin 2014), le Risque Opérationnel, <http://www.bnpparibas.com/nous-connaître/conformite/risque-operationnel>
32. Capitalrh (03 juillet 2014), l'approche processus, [http://www.capitalrh.fr/L-approche-processus\\_a117.html](http://www.capitalrh.fr/L-approche-processus_a117.html)
33. Définition-marketing (07 octobre 2014), Scoring, <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Scoring>
34. Financer son entreprise (08 Octobre 2014), loi Dailly, <http://www.financersonentreprise.com/financer-votre-quotidien/loi-dailly.html>
35. MEMOIREONLINE (18 juin 2014), La gestion des risques bancaires, [http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m\\_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance6.html](http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance6.html)
36. SCOLARVOX, <http://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88803332/searchstring/dictionnaires%20des%20ressources%20humaines%20>
37. Trader-Finance.fr (15 Avril 2014), Le financement direct, <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-F/Finance-directe.html>