



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle & Audit
(CESAG BF – CCA)** **Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 07
(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS RESSOURCES
HUMAINES : cas de l'Observatoire de la Qualité des Services
Financiers (OQSF/Sénégal)**

Présenté par :

NIKIEMA MOUNI

Dirigé par :

**Mamadou Kara MBOUP
Expert-Comptable Stagiaire
Directeur de mission du cabinet
Focus Audit et Expertise**

Octobre 2014

Dédicaces

Nous dédions ce mémoire :

- ✓ à nos parents pour leur soutien inestimable et qui ne cessent de prier pour moi ;
- ✓ à nos frères et sœurs pour leur soutien spirituel, moral et financier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos sincères remerciements à :

- ❖ monsieur le Directeur Général et à tout le personnel administratif du CESAG ;
- ❖ toute la famille ZOUNGRANA à Ouagadougou et ZOMBRE à Koudougou pour leur soutien moral et financier ;
- ❖ monsieur Abdoulaye Mohamed LÖ, expert-comptable, pour nous avoir accepté dans son cabinet ;
- ❖ monsieur Souleymane SERE, expert-comptable, pour son soutien;
- ❖ monsieur Mamadou Kara MBOUP, expert-comptable stagiaire, notre Directeur de mémoire qui a accepté de nous orienter et nous donner de précieux conseils pour la rédaction de ce mémoire ;
- ❖ monsieur le Secrétaire Exécutif de l'Observatoire pour avoir bien voulu nous accueillir au sein de leur entreprise lors de notre mission d'audit ;
- ❖ tout le personnel de l'OQSF pour leur collaboration plus particulièrement, Monsieur Mamadou Racine SY Responsable Administratif et Financier ;
- ❖ monsieur Moussa YAZI, responsable du département, Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (CESAG BF-CCA) pour tous les précieux conseils ainsi que l'appui méthodologique qui nous ont guidé dans la rédaction de ce présent mémoire ;
- ❖ tous le corps professoral du CESAG pour les connaissances acquises ;
- ❖ l'ensemble du personnel du cabinet d'expertise Focus-Audit & Expertise ;
- ❖ l'ensemble des étudiants de la promotion 2012-2014 du Master Professionnel Audit et Contrôle de Gestion pour la collaboration fraternelle et amicale durant la phase théorique de notre formation ;
- ❖ tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Sigles et Abréviations

DMT :	Déclaration du Mouvement du Travailleur
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CO :	Conseil d'Orientation
COSO :	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSS :	Caisse de Sécurité Sociale
DAS :	Demande d'Autorisation du Salarié
IFAC :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA :	International Internal Audit
IPRES :	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
IR :	Impôt sur le Revenu
ISO:	International Standards Organization
LdD :	Lettre de Démission
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
OQSF :	Observatoire de la Qualité des Services Financiers
PCO :	Président du Conseil d'Orientation
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RAF :	Responsable Administratif et Financier
RH :	Ressources Humaines
SE :	Secrétaire Exécutif
SH :	Supérieur Hiérarchique
TRIMF :	Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Fiscal
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1 : Etapes du processus RH d'une entreprise	8
Tableau 2 : Plan de formation	17
Tableau 3 : Démarches d'élaboration de cartographie de risques	30
Tableau 4 : Tableau d'identification des risques	32
Tableau 5 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque.....	35
Tableau 6 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque.....	35
Tableau 7 : Modèle de plan d'action.....	37
Tableau 8 : Etapes du recrutement.....	60
Tableau 9 : Barème TRIMF	64
Tableau 10 : Barème IR	64
Tableau 11 : Barème des déductions IR.....	65
Tableau 12 : Barème des parts	65
Tableau 13 : Tableau descriptif des modalités de paiement des salaires	67
Tableau 14 : Tableau descriptif des acomptes sur salaire	70
Tableau 15 : Tableau des actes	71
Tableau 16 : Tableau descriptif de remboursement frais	73
Tableau 17 : Tableau d'évaluation du personnel	77
Tableau 18 : Barème tarifaire selon les lieux.....	79
Tableau 19 : Durée de préavis	81
Tableau 20 : Tableau descriptif de cessation du contrat de travail	82
Tableau 21 : Identification des risques inhérents.....	84

Tableau 22 : Echelle de probabilité d'occurrence ou de survenance.....	88
Tableau 23 : Echelle de gravité ou d'impact	88
Tableau 24 : Niveaux de risque.....	89
Tableau 25 : Evaluation et cotation des risques inhérents	90
Tableau 26 : Grille d'évaluation de la prévention.....	91
Tableau 27 : Grille d'évaluation de la protection.....	92
Tableau 28 : Échelle de maturité du contrôle.....	93
Tableau 29 : Evaluation du CI	93
Tableau 30 : Mesure du risque résiduel ou appétence pour le risque	95
Tableau 31 : Evaluation des risques résiduels ou appétence risque.....	96
Tableau 32 : Hiérarchisation des risques	97
Tableau 33 : Recommandations	98

Liste des figures

Figure 1: Etapes du recrutement selon Jean-Marie Peretti.....	13
Figure 2 : Etapes du recrutement selon Marie-Josée Tessier.....	13
Figure 3 : Illustration d'hierarchisation des risques.....	35
Figure 4 : Modèle d'analyse.....	40
Figure 5: Organigramme OQSF 2013.....	55
Figure 6: Cotation des risques.....	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Grille de séparation des tâches.....	104
Annexe 2 : P02 Déclaration du mouvement du travailleur.....	105
Annexe 3: P04 Demande et approbation d'heures supplémentaires	107
Annexe 4: P05 Demande de congé annuel	108
Annexe 5: P06 Demande d'autorisation d'absence N°	109
Annexe 6: P08 Demande d'avance ou d'acompte sur salaire.....	110

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Sigles et Abréviations.....	iii
Liste des tableaux et des figures.....	iv
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	vi
Liste des annexes.....	vii
Table des matières	viii
Introduction générale.....	1
Première partie: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
Chapitre 1 : le processus Ressources Humaines (RH)	7
1.1 Définition de processus	7
1.2 Etapes du processus RH	8
1.3 Présentation de quelques éléments du processus RH	10
1.3.1 Recherche du collaborateur	10
1.3.2 Intégration du collaborateur	14
1.3.3 Suivi du collaborateur	16
1.3.4 Sortie du collaborateur	19
1.3.5 Stratégie et politique RH	21
Chapitre 2 : démarche de cartographie des risques	24
2.1 Définition d'une cartographie des risques	24
2.1.1 La cartographie globale	25
2.1.2 La cartographie thématique	26
2.2 Objectif de la cartographie des risques	26
2.3 Utilité d'une cartographie des risques	27
2.4 Condition de réussite d'une cartographie des risques.....	28
2.5 Approches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	28
2.6 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	29
2.6.1 Prise de connaissance	31

2.6.2	Description du processus.....	31
2.6.3	Identification et analyses des risques inhérents.....	31
2.6.4	Identification basée sur l'atteinte des objectifs	32
2.6.5	Identification basée sur les tâches élémentaires	33
2.6.6	Identification basée sur une check-list	33
2.6.7	Identification basée sur l'analyse de l'environnement.....	33
2.6.8	Evaluation et cotation des risques inhérents	33
2.6.9	Evaluation et hiérarchisation des risques	34
2.6.10	Appréciation des dispositifs du contrôle	36
2.6.11	Etablissement de la matrice des risques	36
2.6.12	Recommandations	36
2.6.13	Elaboration des plans d'actions.....	37
2.6.14	Vérification des plans d'actions	37
2.6.15	Amélioration de la performance du processus	38
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche		39
3.1	Modèle d'analyse.....	39
3.2	Outils de collectes.....	41
3.2.1	L'analyse documentaire	41
3.2.2	La narration	41
3.2.3	L'entretien	41
3.2.4	L'observation	42
3.3	Les outils d'analyse de données	42
3.3.1	Tests d'existence et de permanence	43
3.3.2	La grille de séparation de tâches	43
3.3.3	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	43
3.3.4	Le tableau d'identification des risques.....	44
3.3.5	Le manuel des procédures	44
3.3.6	La cartographie des risques	45
3.3.7	Matrice des risques.....	45
Conclusion de la première partie.....		46
Deuxième Partie : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		47
Introduction de la deuxième partie		48
Chapitre 4 : Présentation de l'OQSF.....		49
4.1	Missions.....	50

4.1.1	Principales missions de l'Observatoire.....	50
4.1.2	Missions secondaires.....	50
4.2	Activités.....	51
4.3	Organisation.....	51
4.3.1	Missions et composition du Conseil d'Orientation.....	51
4.3.2	Secrétaire Exécutif	52
4.3.3	Médiateurs financiers	53
4.3.4	Ressources Humaines.....	54
4.3.5	Organigramme.....	54
Chapitre 5 : Description du Processus RH de l'Observatoire de la Qualité des Services		
	Financiers	56
5.1	Objectifs des ressources humaines	56
5.1.1	Champ d'application et règle de gestion	57
5.1.2	Acteurs et responsabilité	57
5.1.3	Documents créés	58
5.2	Recherche du collaborateur	58
5.2.1	Champ d'application de la procédure.....	58
5.2.2	Règles de gestion particulières	58
5.2.3	Déroulement de la procédure de recrutement	59
5.3	Suivi de la collaboration.....	61
5.3.1	Composition du dossier du personnel	61
5.3.2	Tenue des dossiers du personnel.....	61
5.4	Stratégie et politique des Ressources Humaines	61
5.4.1	Champ d'application	61
5.4.2	Règles communes de gestion	62
5.4.3	Modalités de paiement des salaires	66
5.4.4	Avances et Acomptes sur salaires	68
5.4.5	Couverture médicale	71
5.4.6	Fonctionnement.....	72
5.4.7	Domiciliations de salaire	74
5.4.8	Absences.....	74
5.4.9	Heures supplémentaires.....	75
5.4.10	Congés.....	76
5.4.11	Evaluations du personnel	77
5.4.12	Promotions	78

5.4.13	Missions	78
5.4.14	Formation du personnel.....	80
5.4.15	Sortie du collaborateur	80
Chapitre 6 : Cartographie des risques du processus RH de l'OQSF		84
6.1	Analyse du contexte	84
6.2	Identification et analyses des risques.....	84
6.3	Evaluation et cotation des risques inhérents.....	87
6.3.1	Echelle de probabilité d'occurrence	88
6.3.2	Echelle de gravité	88
6.3.3	Echelle de gravité	89
6.4	Appréciation et évaluation des dispositifs de contrôle	90
6.4.1	Echelle de mesure de la prévention.....	91
6.4.2	Echelle de mesure de la protection.....	91
6.4.3	Echelle de maturité.....	92
6.4.4	Evaluation du Contrôle interne(CI).....	93
6.5	Evaluations et cotation des risques résiduels.....	95
6.6	Appétence pour le risque et classement.....	96
6.7	Hierarchisation des risques	97
6.8	Matrices des risques.....	97
6.7	Plans d'action et recommandations	98
Conclusion générale		101
Annexes.....		103
BIBLIOGRAPHIE		111

Introduction générale

Le contexte économique actuel et l'incertitude des marchés ont un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises. Ces dernières se trouvent exposées à une multitude de risques susceptibles d'empêcher l'atteinte de leurs objectifs.

Il apparaît, alors, nécessaire pour tout dirigeant d'intégrer la gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise. Ceci afin d'anticiper sur tous les événements qui pourraient entamer sa pérennité, sa compétitivité et sa rentabilité; et ce, dans tous les processus qui composent son activité.

L'environnement actuel, n'étant pas favorable aux erreurs en matière de gestion, oblige les dirigeants des organisations à mettre en place des mesures préventives, autrement dit se prémunir contre le risque. Cette prévention contre les risques, amène les dirigeants à se donner les moyens adéquats afin de les maîtriser, faute de quoi l'organisation pourrait se voir exclue du jeu concurrentiel. Cela amène les organisations à prendre en compte dans leur gestion quotidienne, la gestion des risques afin d'asseoir une dynamique de gestion saine et fiable.

Selon Landwel & al (2005 : 17), la notion d'incertitude est, une donnée intrinsèque à la vie de chaque organisation. L'homme étant la première ressource capitale de toute entreprise, il est nécessaire de se préoccuper des incertitudes liées à ladite ressource. L'observatoire, n'ayant pas un service Ressources Humaines, elle est exposée à de nombreux risques tels que le recrutement, le suivi, la perte de ressources rares, la démotivation de certains agents, la structuration dans l'organigramme etc. Une gestion de ces risques est primordiale pour l'Observatoire dans l'atteinte de ses objectifs. C'est dans cet objectif que notre étude s'inscrit sur l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF).

Positionnées au cœur de l'organisation, garantes de la qualité du climat social, de l'adéquation des compétences aux besoins, du respect des obligations réglementaires, de la maîtrise des savoirs et de la gestion préventive des risques psychosociaux, les RH constituent un vecteur contributif essentiel à la pérennité de l'entreprise. Pourtant, les risques RH à considérer sont multiples.

De ce fait ; priorité essentielle de tout responsable RH, en complémentarité de l'équipe dirigeante, « savoir humer l'air ambiant ». L'Observatoire a besoin de mettre en place un dispositif efficace de maîtrise de risque qui lui permet d'atteindre ses objectifs. Etant donné la place qu'occupe les ressources humaines dans une organisation, le responsable RH doit être capable de détecter la naissance ou à l'affirmation de zones manifestes de tensions et les

traiter au mieux de manière préventive. La lecture du climat social, le maintien de conditions propices au travail commun, la consolidation du lien entre les acteurs autour d'une vision partagée d'entreprise constitue une priorité essentielle pour les RH. Maîtriser le climat social et ses risques liés (débrayage, mouvement social, conflits...) demeure l'enjeu prioritaire à considérer.

La mise à jour du dispositif et une évaluation des risques liés au processus ressources humaines de l'Observatoire, lui permettront de réduire son exposition et d'être plus performant.

Le risque est inhérent à toute activité et à tout processus. Il est important pour toute entreprise de se doter de dispositif efficace afin de pérenniser ses activités. L'inexistence d'une documentation sur les zones à risque du processus RH ne permet pas aux managers et aux opérationnels d'adopter les stratégies et les traitements adéquats.

Cela est dû :

- ✓ à l'absence d'une cartographie des risques opérationnels ;
- ✓ au manque de formation des responsables opérationnels sur les techniques de gestion des risques ;
- ✓ à l'inexistence d'un département ou d'un service d'audit chargé d'assister les différents responsables dans la gestion des risques liés aux différents processus.

L'inexistence de cette documentation entraîne les conséquences suivantes :

- ✓ non atteinte des objectifs stratégiques de l'observatoire ;
- ✓ gestion à vue des risques ;
- ✓ perte d'opportunité ;
- ✓ pertes financières ;
- ✓ pérennité de l'OQSF menacée.

Un contrôle interne efficace permet d'optimiser les dispositifs de maîtrise de risque afin de donner une assurance raisonnable que :

- ✓ les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- ✓ les informations financières et opérationnelles sont fiables, et les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Pour mettre à la disposition du service RH une documentation traitant des risques liés à ses activités, plusieurs solutions sont possibles :

- ✓ renforcer les dispositifs du contrôle interne du processus ressources humaines ;
- ✓ renforcer les compétences du personnel par une mise à jour des connaissances (formation continue) ;
- ✓ création d'un service ou département d'audit interne ;
- ✓ élaborer une cartographie des risques ;
- ✓ nommer un risk manager ;
- ✓ évaluer les risques du processus RH.

Parmi toutes les solutions énoncées, la cartographie des risques du processus ressources humaines nous semble la plus adéquate. Elle permettra au manager de connaître les zones à risque et d'appliquer le traitement adéquat ; afin de réduire son exposition au risque et d'élaborer à terme la cartographie des risques de l'ensemble du processus.

Ainsi, la cartographie des risques est devenue un outil incontournable pour tout type d'organisations. De ce fait, il permet aux dirigeants d'avoir une meilleure visibilité sur les zones de vulnérabilité qui constituent une menace contre les performances de leurs structures.

Avant toute chose, il nous revient à l'idée de nous poser la principale question de recherche suivante : quel est le profil des risques liés au processus ressources humaines de l'observatoire?

En d'autres termes :

- ✓ quels sont les risques liés à ce processus ?
- ✓ quelle démarche adopter pour identifier le maximum de risques liés à ce processus ?
- ✓ quelles mesures appropriées adopter pour évaluer les risques ?
- ✓ quels sont les contrôles appropriés à mettre en œuvre au regard des risques identifiés ?

Nous essayerons de répondre à toutes ces questions à travers l'étude de notre thème : «*la cartographie des risques du processus Ressources Humaines : cas de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF/ Sénégal)* ».

L'objectif principal visé dans ce travail de recherche est de procéder à une analyse des procédures du processus RH de l'observatoire, afin de permettre l'identification et l'appréciation des risques liés à leur gestion.

Compte tenu de la complexité des Ressources Humaines, notre étude sera focalisée sur :

- ✓ la recherche du collaborateur ;
- ✓ l'intégration du collaborateur ;
- ✓ le suivi du collaborateur ;
- ✓ et la sortie du collaborateur.

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

Pour l'OQSF

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

- ✓ d'avoir une meilleure connaissance du niveau des risques liés à son processus RH,
- ✓ de mieux choisir son personnel et d'éviter les problèmes avec les représentants sociaux,
- ✓ d'éviter les conflits sociaux et certains risques au sein de l'Observatoire,
- ✓ de mieux améliorer sa performance.

Pour nous même

Cette recherche nous permettra de renforcer nos connaissances théoriques reçues au cours de notre formation et pratiques sur le processus des Ressources Humaines plus précisément dans l'élaboration de la cartographie des risques liés à ce processus.

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- ✓ la première partie portera sur le cadre théorique de la notion du processus RH et les risques liés à ce processus, la démarche d'élaboration de la cartographie des risques ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données.
- ✓ la deuxième partie concernera la présentation de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF/Sénégal), la description du processus RH, à l'élaboration de la cartographie des risques, à l'analyse des forces et faiblesses ainsi que les recommandations pour améliorer le dispositif de contrôle interne et mieux maîtriser les risques.

Première partie: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : le processus Ressources Humaines (RH)

Les activités relatives aux ressources humaines, notamment le recrutement, la gestion de carrière, la formation, les évaluations individuelles, le conseil, la promotion, la rémunération et les actions d'amélioration véhiculent des messages aux employés sur les exigences d'intégrité, d'éthique et de compétences.

Pour Perretti (2003 : 84), « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise ».

Les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché.

A travers chaque recrutement, l'entreprise souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et ses besoins à court, moyen et à long terme. Elle s'efforce d'accroître les performances de son organisation grâce à la contribution qu'apportera le nouveau collaborateur.

Une politique de formation renforce les niveaux visés en matière de performance et de comportement, lorsqu'elle informe sur les rôles et responsabilités attendus, et prévoit la mise en œuvre de formations, séminaires, études de cas et jeux de rôles. La formation doit être continue pour préparer les collaborateurs à s'adapter aux évolutions de l'environnement et à y faire face.

1.1 Définition de processus

Selon Maders & al (2006 : 4), « un processus est une succession d'activité, à l'aide de moyens et dont le résultat final attendu est un produit ou une prestation. Un processus présuppose des éléments entrant mesurables, une création de valeur ajoutée, des éléments de sorties mesurables et un caractère reproductible ».

Selon Mougin (2004 : 28), « un processus est un système d'activité qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants ».

A travers ces définitions, il apparaît qu'un processus se définit par une succession de tâches, à caractère répétitif, continu et permanent. Le processus est marqué par un certain nombre d'étapes qui à chaque réalisation donne un résultat final.

Aussi, le processus mesure la capacité pour l'entreprise à pouvoir organiser de manière efficiente le fonctionnement des activités, l'utilisation optimum des ressources allouées à chaque activité.

Cependant, il est à noter que le résultat attendu d'un processus n'est pas forcément la réalisation d'un bien mais la satisfaction du bénéficiaire d'un service offert. Le processus renferme un ensemble de procédures.

1.2 Etapes du processus RH

Selon « Le processus désigne un enchaînement de phénomènes dont le déroulement est soumis à un ensemble de schémas devant permettre d'aboutir à un résultat déterminé. C'est une succession d'obstacles organisés constituant des épreuves dont la finalité est de faire émerger le candidat le plus adéquat au poste à pourvoir ».

Le processus RH de l'entreprise correspond aux étapes que suit un collaborateur au cours de son "cycle de vie" dans l'organisation, depuis ses premiers contacts avec le recruteur jusqu'à sa sortie (en passant par son engagement, son développement, ses éventuelles formations et promotions...).

On peut ainsi considérer que la gestion RH du collaborateur comporte principalement les cinq (05) types d'activités suivants :

- ✓ recherche du collaborateur ;
- ✓ intégration du collaborateur ;
- ✓ suivi du collaborateur ;
- ✓ sortie du collaborateur et
- ✓ Stratégie et politiques RH.

Tableau 1 : Etapes du processus RH d'une entreprise

Etapes	Outils et techniques utilisés	Entreprise
La recherche du collaborateur	Définition de la fiche de poste, Utilisation de plaquettes, Spécification des exigences du postes, Utilisation d'annonces via Internet,	

	<p>Existence d'un forum des emplois en ligne sur le site de l'entreprise, Réalisation de cocktails, Réalisation de conférences dans les universités</p>	
La définition du contrat	<p>Les contrats sont soit écrits, soit oraux, soit les deux systématique dans le processus de recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'entretiens, - partenariat avec la ligne, - règles d'arbitrage et voies de recours, - utilisation de tests / assessments... 	
La période d'essai	<ul style="list-style-type: none"> - Nomination d'un parrain, - Journées d'introduction ou d'accueil, - Evaluations systématiques à la fin de la période d'essai, - Attribution d'un premier mandat par écrit pour servir de support à la période d'essai, - Utilisation d'un programme formel d'introduction du collaborateur... 	
Le développement du collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de développement établis en fonction des descriptions de fonction et objectifs annuels, - Discussion au moment des entretiens de qualification, - Formation de groupes de relève, - Définition du portefeuille des potentiels, - Présence de coachs nommés et connus, avec des règles d'intervention clairement définies. 	
La sortie du collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de cours de préparation, - Méthodes écrites selon les différents cas possibles, - Outplacement, - Partenariat avec les organismes sociaux. 	
La stratégie et Politique RH	<ul style="list-style-type: none"> - Grille salariale - Business plat, tableau de bord. 	

Source : nous-mêmes

1.3 Présentation de quelques éléments du processus RH

Le sous-processus de recrutement dans notre cas est un élément crucial dans la réalisation d'un bon recrutement. Le processus de recrutement se déclenche par le besoin de combler un poste vacant ou la création d'un nouveau poste exprimé par l'entreprise.

L'objectif final de ce processus, c'est de recruter au bon moment la bonne personne possédant les bonnes compétences. De ce fait, la décision d'embaucher est hautement stratégique, voire même capitale pour une organisation.

On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue de pourvoir un poste de travail à créer, à maintenir ou à transformer.

Selon Marie-Josée Tessier (2013 : 20) « les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'au choix du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, prévoyez de quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période offre le temps nécessaire pour effectuer les six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.

1.3.1 Recherche du collaborateur

Cette étape consiste à informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché. Choisir la filière et le support approprié, rédiger avec soin l'offre d'emploi à diffuser afin d'atteindre ces personnes dans les meilleures conditions, retenir leur attention et les amener à poser leur candidature. Cette offre doit être précise et explicite pour dissuader les candidats qui ne sont pas la cible.

Selon Loïc Cadin, Francis Guérin & Frédérique Pigeyre (2004 : 292), la conduite d'un acte de recrutement n'est que très partiellement liée aux caractéristiques techniques des outils de sélection (validité, fidélité, discriminance) choisis par l'entreprise.

Elle dépend aussi de :

- ✓ la maîtrise de ces instruments par ceux qui affectent la sélection (c'est tout particulièrement le cas pour l'entretien et les outils très techniques comme les tests) ;
- ✓ la pertinence des outils par rapport à la situation de recrutement (qualités à évaluer, population concernée, moyens de l'entreprise, urgence, etc.) ;
- ✓ la qualité du processus engagé en amont et en aval de la sélection (de la définition d'un besoin à l'intégration du nouvel embauché) ;

- ✓ la (ou les) conventions de compétence utilisées par les recruteurs : il n'existe pas une seule manière légitime de juger les compétences ;
- ✓ l'influence des différents acteurs sur ce processus (rapport de forces entre eux).

1.3.1.1 Entretien de recrutement/sélection

Le but de l'entretien de recrutement est d'approfondir les informations déjà obtenues via le dossier de candidature et d'évaluer les aptitudes personnelles des candidats, avec ou sans l'aide de tests informatisés.

Dans le cas où un profil-type du poste a été défini, il s'agira également de mesurer les écarts entre les compétences du candidat et celles demandées par le poste. Un entretien de recrutement est une situation de communication complexe. Elle implique avant tout le respect d'autrui en termes de réciprocité dans l'échange d'information et une pratique de l'écoute active.

1.4.1.2 Rédaction de l'annonce de recrutement

Pour Gavand (2005 : 152), « l'entreprise doit soigner particulièrement sa démarche de communication et respecter certains codes de construction de l'annonce. L'annonce doit à la fois séduire et sélectionner : le message tient lieu aussi de filtre, il ne séduit que ceux qu'il cherche à séduire et ce, dans un espace limité ».

L'objectif de l'annonce de recrutement est de décrire le poste et le profil de la personne recherchée de la manière la plus fiable et la plus précise possible. Elle doit permettre à un nombre suffisant de candidats de s'y identifier. Une telle communication peut en outre être considérée comme une action marketing RH qui contribue au développement de l'image employeur de l'entreprise.

Une fois le profil du poste (guide de rédaction) validé par les décideurs au sein de l'entreprise, il faut se poser les questions suivantes: "de quelle façon le marché-cible recherche-t-il une offre d'emploi?", "dans quel type de journal ou sur quel type de site intégrer l'annonce?" et "qui peut nous aider?". Il s'agit donc de préciser trois axes à savoir le type de média retenu (presse écrite / internet) ; les éventuels intermédiaires dans la profession du recrutement (cabinets de placement) et les réseaux relationnels / professionnels à contacter (personnel, associations professionnelles...).

1.3.1.3 Analyse des dossiers de candidature

Le but de l'analyse des dossiers de candidature est d'opérer un tri préalable pour repérer les candidats qui seront conviés à un test d'abord. Il est à noter que chaque entreprise possède son propre système de valeurs, ainsi que des politiques spécifiques qui guident la façon d'interpréter les documents de candidature.

Dans tous les cas, cette analyse de candidatures va s'appuyer sur le repérage de critères discriminants, qui peuvent être vérifiés très rapidement à partir du CV. Ceux-ci consistent en une liste de critères indispensables au poste. Si l'un de ces critères est absent, le candidat ne peut être retenu, quelle que soit la qualité de son parcours.

1.3.1.4 Processus de recrutement et grille de sélection

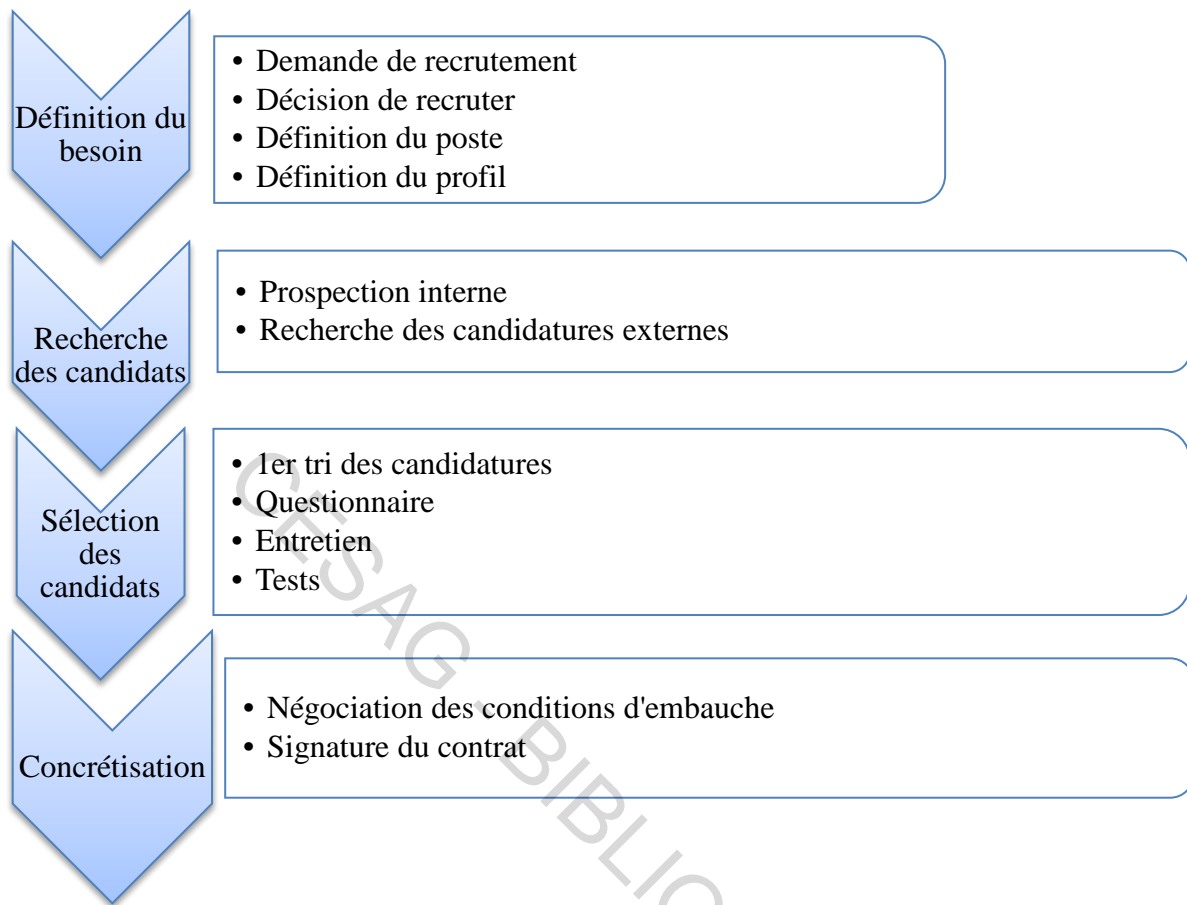
Le but final d'un processus de sélection est de présenter un nombre restreint de candidats satisfaisant aux exigences du poste vacant aux responsables de la ligne directement concernés par le recrutement, afin de faciliter leur prise de décision. Il s'agira donc de réduire, à chaque étape, le nombre de candidats retenus pour l'étape suivante, en recoupant les observations des différents évaluateurs et en resserrant peu à peu les écarts avec le profil du poste.

« En premier lieu, le recruteur doit formaliser la définition du poste à pourvoir et les critères de compétences attendues » Gavand (2012 : 61).

Le processus de sélection s'appuie principalement sur la grille d'évaluation, qui permet au recruteur d'effectuer un tri entre les candidats lors des différentes étapes d'une sélection. De plus, celle-ci fournit une information synthétique qui facilite le classement et la hiérarchisation des candidatures.

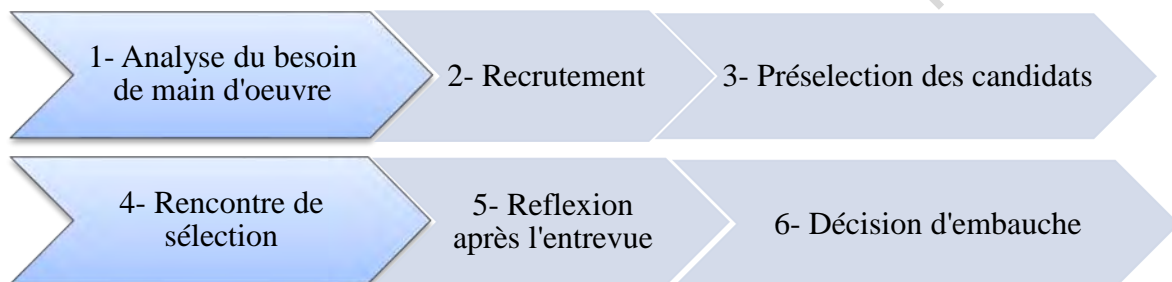
A la fin du processus de recrutement, elle contribue à réduire la subjectivité de la prise de décision. C'est donc un outil qui permet de garder une vision globale tout au long du processus de recrutement. Les schémas ci-dessous décrivent les étapes du sous processus recrutement selon deux auteurs à savoir Jean-Marie Peretti et Marie-Josée Tessier.

Figure 1: Etapes du recrutement selon Jean-Marie Peretti



Source : J.M. Peretti (2002-2003 : 85)

Figure 2 : Etapes du recrutement selon Marie-Josée Tessier



Source : Marie-Josée Tessier (2013 : 20)

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et à établir le profil du candidat recherché. De même, les exigences de

base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement, car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer le profil du poste, rencontrez une personne qui connaît très bien les fonctions qui y sont liées ou encore des représentants du poste à analyser. Ils sont en effet les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font.

1.3.2 Intégration du collaborateur

Une fois le candidat choisi, il reste cependant une étape capitale qui est l'intégration du nouveau salarié dans ses nouvelles fonctions. Il est nécessaire d'y consacrer du temps et d'aider le nouvel embauché à se situer dans son nouvel environnement professionnel, à donner du sens à son travail et à s'investir dans et pour l'entreprise J.M. Peretti (2005 : 74).

1.3.2.1 Contrat de travail

Selon Brouillet (2012 : 41) « curieusement, il n'existe pas de définition « légale » du contrat de travail : le code du travail est muet à cet égard. Mais la doctrine comme la jurisprudence s'accordent à le définir comme « une convention, librement consentie, par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération ».

Le contrat de travail est un accord entre deux parties, qui conviennent que l'une fournira à l'autre un travail contre rémunération, avec tous les droits et devoirs que cela implique de part et d'autre. Cela inclut notamment, pour l'employé, le devoir de fournir le travail prévu et le droit aux vacances payées et, pour l'employeur, le devoir de verser le salaire prévu, les cotisations aux assurances sociales ou encore le remboursement des frais professionnels.

1.3.2.2 Période d'essai et intégration des nouveaux collaborateurs

Le début de toute activité professionnelle est soumis à une période d'essai. Sans modification sous forme écrite, la durée du temps d'essai prévue par la loi est de trois (03) mois pour les cadres supérieurs, un mois (01) pour les agents de maîtrises et huit jours (08) pour les employés.

Toutefois, la plupart des entreprises fixent une période d'essai de 3 mois renouvelable une fois, ce qui est le maximum légal. Cette période permet de confronter l'entreprise à ses devoirs d'employeur en aidant l'intégration du collaborateur dans le cadre de l'emploi qui a été défini.

Il s'agira notamment de :

- ✓ permettre au collaborateur d'apporter ses compétences et de s'impliquer dans la fonction pour laquelle il a été engagé ;
- ✓ permettre au collaborateur de s'habituer aux processus définis par l'entreprise.

1.3.2.3 Embauche définitive

Selon Hélène de Falco (2011 : 4), « c'est la dernière étape de ce processus. Elle est aussi celle qui vous engage durablement dans une relation professionnelle. La décision définitive est prise en fonction des données complémentaires collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider le choix (exemple : Fiche de suivi évaluation) ».

Cette démarche est simple et logique, elle doit être suivie avec beaucoup de rigueur pour conserver toute son efficacité. Tout au long du processus, il faut garder à l'esprit le rôle essentiel de chaque étape à franchir et des décisions intermédiaires qu'elles supposent. Ces décisions doivent être préparées avec soin et méthode pour réaliser un recrutement avec le maximum de professionnalisme. Ce processus peut se dérouler dans différents contextes qui vont influencer sur le parcours que devra suivre le candidat et sur un partage éventuel des tâches.

1.3.2.4 Règlement intérieur de l'entreprise

Le règlement du personnel et les processus sont garants de l'application par tous les collaborateurs de différentes règles fixées par l'entreprise. Cela est notamment nécessaire à l'application de sanctions disciplinaires, et certaines entreprises sont tenues légalement d'avoir un tel règlement.

L'objectif du règlement du personnel est de :

- ✓ permettre au nouveau collaborateur d'apprendre, de connaître les règles, d'usages et coutumes de l'entreprise ;
- ✓ confronter l'entreprise à ses devoirs d'employeur en établissant des règles valables pour chaque collaborateur et les faire appliquer ;

- ✓ empêcher tout différend au sujet des règles écrites.

1.3.3 Suivi du collaborateur

La durée de la période d'intégration est variable selon les postes et les secteurs d'activité. Elle est déterminée par le manager.

Selon Atlan-Landaburu et Gardaud (2012 : 59) : accueillir et suivre le nouveau collaborateur est la phase délicate de la sélection finale conclue et votre nouveau collaborateur arrive dans votre entreprise ».

A la fin de cette période, le processus n'est pas tout à fait terminé. Le manager doit tout d'abord remercier les équipes qui ont pris part à l'accueil du nouveau collaborateur. Mais surtout, il faut s'assurer que l'intégration s'est faite efficacement.

Une rencontre de mise au point doit être prévue avec le supérieur dans le but de répondre aux éventuels questionnements qui subsistent de la part du nouveau salarié mais aussi de le soutenir dans sa progression. C'est le moment de se renseigner sur la satisfaction de la recrue face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles. Le supérieur fera également part au salarié de ses observations et de ses attentes pour la suite.

1.3.3.1 Plan de succession/Plan de relève RH

L'établissement de plans de succession fait partie intégrante du conseil à la ligne en matière de développement du personnel, une responsabilité qui est actuellement au centre des activités du DRH modernes. En se basant sur la stratégie de l'entreprise et du budget prévisionnel qui en découle, celui-ci s'efforcera ainsi d'attirer l'attention de la ligne sur les questions liées à la relève.

En effet, l'entreprise qui néglige cet aspect peut se trouver démunie face à un changement subi de ses effectifs. Toutes fois, la décision d'offrir des possibilités d'avancement (plan de carrière) implique plusieurs choix pour l'organisation donc deux s'avère primordiales à savoir :

- ✓ avoir une politique active de promotion interne,
- ✓ élaborer un programme de formation et de perfectionnement.

L'organisation identifiera une hiérarchie des carrières qui correspond aux exigences des postes, aptitudes et préférences des employés.

Ainsi, les plans de carrière réduisent les risques de discrimination parce qu'ils précisent les exigences du poste et justifient les politiques de recrutement lors d'éventuelles poursuites. Les plans de carrière clairement définis facilitent le recrutement et augmente les chances de garder à son service les candidats choisis.

1.3.3.2 Entretien d'évaluation des compétences

Le but d'un entretien d'évaluation des compétences est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe (telles que définies par son cahier des charges), afin de déterminer les objectifs de développement prioritaires. Il est essentiel que l'écart poste-individu ainsi observé soit clairement identifié, objectivé et reconnu par les différents partenaires. Ceci est nécessaire pour que le plan de formation et développement qui sera élaboré soit totalement approprié par l'individu concerné.

De plus, il est également nécessaire de bien définir ce que l'on veut évaluer car il est fréquent qu'une évaluation des compétences débouche sur une évaluation des performances, et vice-versa.

1.3.3.3 Plan de formation et développement des compétences

Le but d'un plan de formation est d'optimiser l'adéquation entre un individu et le poste qu'il occupe, tout en intégrant les objectifs globaux définis par la stratégie de l'entreprise. La finalité d'une démarche de formation ne vise ainsi pas seulement le développement de l'individu, mais aussi son développement dans un contexte organisationnel.

De plus, ce sont les objectifs et orientations stratégiques de l'entreprise qui définissent les priorités en matière de politique de développement du personnel. Le développement de l'employabilité des collaborateurs contribue ainsi à la pérennité de l'entreprise, qui est le but premier visé par la formation.

Selon Loïc Cadin, Francis Guérin & Frédérique Pigeys (2004 : 402), un plan de formation découle sur plusieurs phases à savoir :

Tableau 2 : Plan de formation

Phase 1 : recueil de l'information	Diagnostic
------------------------------------	------------

<p>Sources : entreprise, unités et services, salariés, clients, fournisseurs, etc</p> <p>Domaines : stratégique, financier, organisationnel, équipements, personnel, etc</p>	
<p>Phase 2 : analyse et constats</p> <p>Points forts/faibles, dysfonctionnements, tendances et évolutions, souhaits et attentes</p>	
<p>Phase 3 : objectifs d'évolution</p> <p>Planification à court, moyen et long terme</p>	
<p>Phase 4 : actions à entreprendre</p> <p>Recrutement, structures, formation, investissements, équipements</p>	Décision
<p>Phase 5 : détermination des objectifs et besoin de formation</p> <p>Contribution de la formation aux objectifs d'évolution</p>	
<p>Phase 6 : création de l'offre de formation</p> <p>Cahiers des charges, appels d'offres, démarches d'achat de formation, montage du plan, budgétisation, signature de conventions avec les prestataires</p>	
<p>Phase 7 : communication du plan de formation</p> <p>Plaquettes, information par la hiérarchie, etc</p>	Mise en œuvre
<p>Phase 8 : réalisation du plan de formation</p> <p>Création : contenus, supports, méthodes d'animation</p> <p>Suivi et gestion : inscriptions, calendrier, budget et dépenses, locaux et équipements de formation, intervenants</p>	
<p>Phase 9 : évaluation du plan</p> <p>Evaluation des actions : satisfaction des participants, apprentissages divers, amélioration des comportements en situation et des performances</p> <p>Evaluation du plan : cohérence, pertinence, acceptation, conformité, etc</p>	Evaluation

Source : Loïc Cadin, Francis Guérin & Frédérique Pigeys (2004 : 402)

Ainsi, les besoins de formation n'existent pas en soi. Ils constituent des écarts qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur

origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers et des contenus des emplois, évolutions culturelles).

1.3.4 Sortie du collaborateur

On a longtemps considéré qu'il n'existait que six (06) cas de rupture :

- ✓ la rupture d'un commun accord, comme pour toute forme de contrat en application de l'article 1134 du code civil. Mais cette faculté est peu utilisée en raison du refus de la prise en charge par les allocations chômage et l'absence de versement d'une indemnité ;
- ✓ l'arrivée du terme d'un CDD ;
- ✓ l'inaptitude (constatée par le médecin du travail) ;
- ✓ la démission ;
- ✓ le départ en retraite ou la mise à la retraite ;
- ✓ et le licenciement, individuel ou collectif, pour motif personnel ou pour motif économique. (J. Brouillet, 2012 : 47).

Lors de la rupture ou la fin d'un contrat de travail, quelle qu'en soit la cause (licenciement, démission, fin de CDD ou de contrat d'apprentissage, départ en retraite, rupture conventionnelle), l'employeur doit obligatoirement remettre au salarié plusieurs documents : certificat de travail, reçu pour solde de tout compte etc.

1.3.4.1 Rédaction du certificat de travail

La rédaction d'un certificat de travail est une obligation légale de l'entreprise envers le collaborateur. Il consiste en une synthèse structurée la plus objective possible, de l'activité professionnelle du collaborateur, tant au niveau du contenu des tâches que du comportement de celui-ci au cours d'une période donnée. C'est pourquoi aucun terme dévalorisant ne doit y figurer.

1.3.4.2 Entretien de licenciement

Le licenciement individuel intervient en général lorsque les prestations du collaborateur ne correspondent plus aux besoins d'une mission prévue lors de son recrutement ou de sa mutation au sein de l'organisation (ceci inclut la promotion) ; il peut aussi avoir lieu durant la période d'essai ou suite à une faute commise.

Dans tous les cas, le but de l'entretien de licenciement sera d'informer le collaborateur de la décision qui a été prise et des raisons qui y ont conduit. Il intervient dans trois cas distincts :

- ✓ une inadéquation avec le poste, qui peut avoir des causes différentes :
 - manque de compétences ou résultats insuffisants : le collaborateur ne remplit plus sa fonction de manière satisfaisante (gestion du temps, des clients, suivi de l'évolution technique...),
 - attitude inadaptée (langage, tenue vestimentaire, absentéisme à répétition...),
 - difficulté à s'adapter à de nouveaux processus (réorganisation du secteur,
 - changements des outils de production...);
- ✓ une réduction des effectifs : délocalisations, difficultés financières, "rationalisation" des processus de production (imprimerie, retail banking...);
- ✓ une faute grave (licenciement pour motif légitime) : le juste motif est défini par le droit comme "toute circonstance qui, selon les règles de la bonne foi, ne permet pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail". Il s'agit en général d'une violation du contrat de travail, du règlement du personnel ou de la loi.

Aussi, lorsque le licenciement n'a pas lieu pour des raisons de faute grave ou économiques, le respect de la personne voudrait qu'il y ait des avertissements écrits assortis d'entretiens, et qu'un objectif d'amélioration ait été fixé avec un délai. C'est seulement au 3^{ème} avertissement que le licenciement devrait avoir lieu. Trop souvent des personnes sont licenciées sans jamais avoir été informées du fait que leur travail ne donnait pas satisfaction.

1.3.4.3 Entretien de départ

L'entretien de départ est important dans la mesure où il permet de cibler les raisons pour lesquelles une personne quitte l'entreprise. Exploiter les données fournies par le collaborateur sortant peut ainsi permettre d'améliorer le climat social ou les prestations et représente une opportunité de se positionner en avant du marché de l'emploi.

Il y a des causes de départ où l'entreprise ne peut pas être concurrentielle, ni modifier sa politique.

En revanche, si les causes de départ sont liées à des éléments tels qu'une rémunération trop basse, des horaires inadaptés, ou une mauvaise ambiance de travail (responsable d'atelier méprisant, par exemple), ces points pourront être travaillés afin de devenir compétitif sur le marché du travail.

1.3.4.4 Entretien de départ à la retraite

La mise à la retraite d'un collaborateur qui a atteint l'âge légal est un acte de gestion qui ne pose en général pas de réel problème opérationnel ou relationnel. Le collaborateur peut être déçu, soulagé, ou indifférent à sa mise à la retraite. Mais employeur et collaborateur trouvent en général leur compte dans cette situation et les conséquences qu'elle entraîne.

En revanche, une mise à la retraite anticipée peut survenir à un moment inopportun, et par conséquent déstabiliser fortement le collaborateur ou l'employeur. La retraite anticipée consiste, pour un employé, à toucher une rente réduite avant l'âge légal de la retraite (soit 60 ans pour les hommes et pour les femmes), en cessant tout ou une partie de son activité professionnelle.

1.3.5 Stratégie et politique RH

La stratégie des ressources humaines consiste à définir une vision porteuse des valeurs de l'entreprise, afin de décider de l'orientation que devra prendre l'organisation RH.

1.3.5.1 Mission du département RH

Définir la mission du département des Ressources Humaines permet au DRH de mettre en mots les valeurs et donc de structurer sa vision. Il va ainsi s'agir, à travers son énoncé, de décider de l'orientation que devra prendre l'organisation des Ressources Humaines pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de gestion des Ressources Humaines.

Il s'agira ensuite de construire des politiques qui indiqueront la façon d'acquérir, d'engager et de développer ces ressources. Ces politiques RH serviront de cadre de référence pour développer les procédures et méthodes qui devront être utilisées pour la réalisation des activités RH de l'entreprise. Ces politiques devront être étayées par un Business Plan et suivies à l'aide d'un tableau de bord.

En général, une mission a déjà été définie par l'entreprise, mais celle-ci se limite souvent à une liste de tâches, alors que le but d'une mission véritable devrait être de positionner le rôle des Ressources Humaines dans un contexte plus global. La mission devrait ainsi tenir compte de l'aspect humain et être un reflet des valeurs de l'entreprise.

1.3.5.2 Organisation et processus RH

La définition des processus RH de l'entreprise permet de distinguer les activités qui sont du ressort du département des Ressources Humaines par rapport à celles prises en charge par le management. Elle permet également d'acquérir une vue d'ensemble des différentes étapes du parcours des collaborateurs au sein de l'entreprise et de clarifier la culture de l'entreprise en matière de gestion des Ressources Humaines.

1.3.5.3 Marketing RH et image de l'employeur

Le but du marketing RH est de permettre à l'entreprise de séduire les jeunes diplômés, les commerciaux ou encore les cadres, de contribuer à mobiliser ses forces autour d'objectifs commerciaux, de motiver les "rescapés" des plans sociaux, et de fournir des perspectives à des cadres dont la carrière semble bloquée.

Compter sur sa seule notoriété ne suffit plus. Avec le rythme des mutations (fusions, acquisitions, évolutions des techniques et des métiers), mais aussi du fait du taux de renouvellement des collaborateurs qui s'accélère, vendre l'image de l'employeur de l'entreprise est devenu quelque chose d'essentiel.

Maintenir et développer une visibilité de l'entreprise qui s'appuie sur un message clair et attractif, basé sur des valeurs fortes et vivantes, constitue donc un véritable enjeu stratégique, et ce tant à l'interne qu'à l'externe.

1.3.5.4 Politique et structure de rémunération

Depuis les années 1980, les changements de structures des organisations, qui sont passées d'une organisation hiérarchique à une organisation en flux, ont causé une inversion des priorités en termes de valorisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

En effet, alors qu'autrefois les savoirs acquis lors de la formation professionnelle représentaient un bagage pour la vie, la durée de validité de ceux-ci n'atteint parfois plus que quelques mois dans certains domaines, tels que le très emblématique web 2.0 ou d'autres secteurs informatiques et communicationnels de pointe. Au contraire, des savoir-être tels que l'autonomie, l'écoute, l'ouverture au changement ou encore la capacité à anticiper l'évolution des besoins, deviennent des pré-requis fondamentaux pour pouvoir gérer les relations client-fournisseur dans le flux (interne et externe) de l'entreprise. En outre, certains savoir-faire tels

que la maîtrise de la gestion de projets, en tant qu'outil permettant de gérer la complexité et l'incertitude, prennent une place de premier plan à tous les niveaux de l'organisation.

L'organisation gagnera à intégrer ce changement de paradigme dans sa stratégie RH, et notamment au niveau de sa politique de rémunération. En effet, valoriser les compétences comportementales et techniques qui correspondent à ses grandes orientations stratégiques lui permettra de se positionner de manière compétitive sur le marché du travail, en se donnant tous les moyens pour attirer les hauts potentiels dont les profils correspondent à sa culture.

Ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle stratégique qu'occupe le processus RH dans une entreprise. Vu la complexité que regorge ce processus, une mise en place de dispositifs de contrôle permettrait d'améliorer les activités du processus en termes de rentabilité, de compétitivité, de performance et permettrait d'élaborer une cartographie des risques.

Chapitre 2 : démarche de cartographie des risques

L'évolution exponentielle des technologies, les fluctuations des cours des valeurs mobilières et autres produits financiers, le renchérissement des matières premières, la complexification de l'environnement juridique et socio-économique sont de nos jours autant de facteurs qui augmentent le niveau des risques et entravent le plus souvent l'atteinte des objectifs des entreprises et des organisations.

En matière d'élaboration d'une cartographie, si les pratiques sont nombreuses, tout le monde s'accorde sur une logique partagée par tous les experts du management des risques. Cette logique, socle commun en la matière, donne les étapes suivantes :

- ✓ **étape 1** : identification et description des « ensembles homogènes (métiers, entités, processus) caractéristiques de l'organisation ;
- ✓ **étape 2** : identification et évaluation des risques inhérents ou brut. Un risque ainsi qualifié lorsqu'il est apprécié dans l'absolu indépendamment des dispositions existantes dans l'organisation pour en réduire l'impact et/ou la probabilité ;
- ✓ **étape 3** : identification et évaluation des dispositifs de contrôle interne présents dans l'organisation ;
- ✓ **étape 4** : évaluer des risques résiduels, c'est-à-dire ceux qui subsistent après la prise en compte de la dimension du contrôle interne existante.

2.1 Définition d'une cartographie des risques

La cartographie des risques, de par son importance, a suscité d'écrits de plusieurs auteurs. Hassid (2008 : 33) présente la cartographie des risques comme un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux, de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles. C'est un outil, un moyen de suivi et de communication affirmée »; Bapst (2001 : 4). C'est un mode de représentation qui s'appuie sur l'identification des risques sur la base de leur définition.

Selon Bapst & al (2001 : 3), « la cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et les présenter systématiquement sous une forme hiérarchisée :

- ✓ par extension, démarche globale d'évaluation des risques ;
- ✓ sous-jacent : point de départ ou d'ancrage de gestion des risques ».

D'après Pouliot & al (2002 : 37), « la cartographie des risques est un outil de gestion des moyens humains, financiers, matériels puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs, mais permet aussi d'évaluer le rapport coût : avantage de l'introduction de nouvelle mesure de contrôle ».

Ainsi nous voyons que la cartographie des risques permet d'évaluer, de hiérarchiser, de représenter la probabilité et l'impact du risque en passant par l'évaluation du système de maîtrise des risques.

Pour Matte (2003 : 3), « de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie des risques, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation. Elle vous donne une vraie image de vos risques, elle vous aide à établir les priorités de votre management des risques ». Elle détermine et présente sur une carte votre exposition en fonction de la fréquence et de l'impact des risques.

Mareschal (2003 : 18), définit la cartographie des risques comme « un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une organisation préalablement bien définis. Elle permet pour chaque activité d'avoir une idée plus précise de l'impact et de la probabilité des risques ; un résumé de la situation à un instant donné ; un instrument de communication et de management stratégique et une aide à la décision ». Ces impacts et probabilités peuvent être acceptables ou inacceptables.

La cartographie des risques permet d'une part d'éclairer le management sur les risques potentiels identifiés et d'autre part, lui donne les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée. Selon le type de risque à étudier, l'entreprise a le choix du type de cartographie à élaborer.

2.1.1 La cartographie globale

La cartographie globale vise selon Gilbert de Mareschal (2006 : 7) « à recenser les risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe) ». Elle consiste non seulement à identifier les principaux risques auxquels l'entité est exposée mais également à les évaluer et les hiérarchiser en vue de :

- ✓ diffuser une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- ✓ comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance ;

- ✓ classer les actions à entreprendre et concentrer les efforts de maîtrise sur les risques majeurs;
- ✓ entretenir une culture de la gestion des risques auprès de la direction et des principaux responsables opérationnels.

2.1.2 La cartographie thématique

La cartographie thématique s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un thème factuel :

- ✓ soit différentes organisations pour un même thème de risque,
- ✓ soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

En effet, la cartographie thématique permet de :

- ✓ piloter la gestion des risques en identifiant les domaines d'action prioritaire tout en suivant le même risque dans le temps ;
- ✓ communiquer sur le thème du risque avec les différentes parties prenantes.

La cartographie vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur l'entité. Dans une perspective de bonne gouvernance, cette démarche permet, pour une même entité de réunir, hiérarchiser et comparer les risques très différents les uns des autres.

En somme, la cartographie des risques est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le Comité d'audit, la Direction Générale, les auditeurs et bien sûr les responsables des risques (*risk owners*), premiers concernés.

Ainsi, entreprendre la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques permet de parcourir une bonne partie du processus de management des risques : identifier, évaluer, hiérarchiser, déterminer les objectifs de maîtrise des risques.

2.2 Objectifs de la cartographie des risques

Selon ces auteurs (Renard, 2010 : 157 ; Hamzaoui, 2008 : 35 ; Potvin, 2003 : 6 ; Moreau, 2002 : 137) la cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation et permet d'atteindre les objectifs suivants :

- ✓ inventariant, évaluant et classant les risques de l'organisation ;
- ✓ informant les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adopter le management de son activité ;
- ✓ permettant à la direction, avec l'assistance du risque manager, d'élaborer une politique publique des risques qui va s'imposer à tous à savoir :
 - les responsables opérationnels dans la mise en place de leur contrôle interne,
 - les auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit.

2.3 Utilité d'une cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil de gestion des risques qui permet de donner une assurance raisonnable et non absolue sur la protection et la continuité des activités.

Selon Jimenez & al (2008 : 63), la cartographie des risques permet d'associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte ; en donnant pour chaque couple (processus/risque) ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. Ces travaux d'autoévaluation, une fois réalisés, permettront d'avoir une bonne vision des risques auxquels est soumis l'établissement et, par conséquent de sa capacité à y faire face.

Pour Matt (2003 : 3), « la cartographie des risques :

- ✓ permet de se doter d'un outil de suivi des indicateurs de performance au tableau de bord de l'organisation ;
- ✓ permet à tous les employeurs de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation ;
- ✓ se veut un outil de gestion pour faciliter la prise de décisions ».

Ainsi, la cartographie des risques permet de :

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

2.4 Condition de réussite d'une cartographie des risques

Moreau (2003 : 134) est convaincu que la réalisation d'une cartographie précise repose sur un certain nombre de prérequis qui en conditionne la qualité ; il s'agit entre autres de :

- ✓ recensement des objectifs : en effet, l'analyse des risques comporte un préalable qui est celui d'identification des objectifs,
- ✓ définition adaptée du risque : il s'agit d'une définition, une catégorisation de risques, intégrant les caractéristiques originales, l'organisation et l'activité de l'entreprise,
- ✓ modèle simple d'évaluation permettant d'interclasser, et in fine, de hiérarchiser les risques relevés pour l'ensemble de l'organisation.

Il faut en plus, selon ces mêmes auteurs cités ci-haut :

- ✓ que les domaines contrôlables soient préalablement identifiés ; ils doivent contribuer aux objectifs de l'organisation, être suffisamment larges pour avoir un impact significatif sur l'organisation, être suffisamment importants pour justifier le coût du contrôle ;
- ✓ une définition claire des objectifs de l'organisation et que ces derniers soient partagés par les intervenants du projet ;
- ✓ un soutien motivé de la part de la direction générale ;
- ✓ une méthode robuste et simple,
- ✓ un groupe de travail de qualité ; le critère de qualité du groupe de travail encourage la constitution de groupes mixtes, c'est-à-dire composés des opérationnels conscients des risques auxquels ils sont soumis, mais aussi des spécialistes de direction (auditeurs, risk managers) pour les appuyer et diriger les travaux d'élaboration de la cartographie de risques.

2.5 Approches d'élaboration d'une cartographie des risques

Pour mener à bien l'élaboration d'une cartographie des risques, plusieurs approches sont possibles à savoir :

- ✓ l'approche Top Down : appelée aussi approche descendante vise à identifier les risques par le « haut » et ensuite à comprendre comment ils sont contrôlés par le « bas ». Elle privilégie d'après Jimenez & al (2008 : 63), les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir que les éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents ;
- ✓ l'approche Bottom Up : cette méthode qualifiée d'ascendante par Mahieddine et al (2004 : 53), prend le sens inverse de la première. L'identification des risques est faite de manière

relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Ces risques sont ensuite soumis à l'audit ou au « risk manager » dont la charge est de déterminer l'importance de chacun des risques ; la combinaison des deux (02) démarches : les risques sont identifiés à la fois par la hiérarchie et par les opérationnels. Elle semble être la meilleure approche selon Renard (2003 : 101) ;

- ✓ l'approche par le Benchmarking : elle consiste à mener une campagne de collecte de meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte ;
- ✓ l'approche par autoévaluation : elle consiste, pour le management, à confier aux opérationnels l'évaluation de la qualité de leur contrôle interne et de gérer l'amélioration de leur capacité à faire fonctionner le système en place. Cette approche facilite l'appropriation de la démarche du contrôle interne par les opérationnels et présente l'avantage d'éviter une fonction audit lourde et souvent mal perçue selon Colatrella (2006:7).

2.6 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Quelle que soit l'approche choisie, il faut garder à l'esprit qu'il n'existe pas une méthode fixe d'élaboration de cartographie des risques ; les méthodes sont nombreuses et différentes selon les auteurs et par le nombre d'étapes.

Le tableau ci-dessous présente la démarche d'élaboration de la cartographie des risques selon quelques auteurs. Chaque auteur a sa démarche propre mais le résultat final est le même.

Tableau 3 : Démarches d'élaboration de cartographie de risques

Phases et étapes		Mareschal (2003: 21-30)	Maders & Missellin (2006 : 6)	J.Kenard (2009 :141- 144)	Jimenez & al (2008 : 64)	Mandzila (2009:17)	Bernard (2006 :68-69)	Bapst & al (2002 :3)
Cadre de l'étude	Analyse du contexte/prise de connaissance	x	x	x	x		x	
Préparation	Conception et mise en place de la démarche	x	x	x	x		x	
Planification	Description des processus		x	x				
	Identification et Analyse des risques	x	x	x	x	x	x	x
	Cotation des risques inhérents	x	x	x	x	x		x
	Evaluation et hiérarchisation des risques		x	x	x	x		x
	Identification et évaluation des dispositifs de contrôle		x	x			x	
	Matrice des risques	x	x	x	x	x	x	x
Action	Etablissement des plans d'actions	x	x		x	x		x
Reporting	Reporting sur les risques résiduels		x	x			x	
Suivi et évaluation	Vérification de l'efficacité du plan		x	x			x	
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche		x	x	x		x	x

Source : nous-mêmes à partir des auteurs ci-dessus

2.6.1 Prise de connaissance

La prise de connaissance nous donne une idée sur l'activité du processus. C'est une étape indispensable pour l'identification des risques liés au processus. Elle permet d'apprécier les dispositifs de maîtrise mis en place par l'organisation.

2.6.2 Description du processus

Il consiste en un découpage du processus Ressources Humaines en petites tâches et procéder à l'analyse de celles-ci. Ce découpage à deux objectifs principaux à savoir :

- ✓ comprendre le processus ;
- ✓ faciliter l'identification et l'évaluation des risques.

Selon Raquin & al (2009 : 129-130), la description des processus permet :

- ✓ la connaissance précise de l'existant ;
- ✓ la connaissance du qui fait quoi ;
- ✓ un langage commun ;
- ✓ la clarification des interfaces ;
- ✓ l'amélioration des processus.

2.6.3 Identification et analyses des risques inhérents

Elle consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et à identifier les activités ou processus sur lesquels les risques préjudiciables peuvent se produire. Selon Renard (2009 :138), «c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre d'élaborer un contrôle interne efficace».

Pour une fonction comme les ressources humaines, elle consiste à identifier, évaluer pour l'ensemble du système les menaces suivantes :

- ✓ risque lié à la politique de recrutement : mauvaise définition des objectifs, incohérence avec la politique de l'entreprise, non-respect des engagements au niveau éthique, etc.
- ✓ risque sur l'organisation et les conséquences : inadaptation des effectifs de la fonction définie par rapport aux besoins de l'organisation, mauvais positionnement dans l'organigramme, mauvaise segmentation du portefeuille, etc.

✓ risque sur le processus métiers (outils, consultation et négociation fournisseurs, stratégie fournisseur) : on étudiera les risques qui peuvent se produire sur les fiches de poste, les cahiers des charges des collaborateurs, leur suivi, les obligations contractuelles...

Il existe plusieurs manières pour classifier les risques et la plupart se chevauchent.

Clary & al (2006 : 75-76), les regroupent en quatre(04) catégories distinctes mais qui recouvrent tous les risques auxquels peut faire face une entreprise :

- ✓ les risques stratégiques ;
- ✓ les risques financiers ;
- ✓ les risques opérationnels ;
- ✓ les risques projet.

A ceux-là s'ajoutent d'autres catégories de risques telles que :

- ✓ les risques d'intégrité ;
- ✓ les risques image réputation ;
- ✓ les risques juridiques ;
- ✓ les risques ressources humaines ;
- ✓ les risques économiques ;
- ✓ les risques géopolitiques ;
- ✓ les risques informatiques.

Tableau 4 : Tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	Constats

Source : Renard (2010 : 239)

2.6.4 Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Pour Bapst (2003 : 3), « dans un premier temps on identifie les objectifs de l'activité puis ceux de l'organisation ». De la réussite de cette méthode dépend de la compréhension des objectifs poursuivis par l'entreprise. Tous les acteurs doivent avoir la même compréhension des objectifs.

2.6.5 Identification basée sur les tâches élémentaires

Il faut découper l'activité, la fonction ou le processus en tâches élémentaires. A chaque tâche seront associés, entre autres, les risques essentiels lorsque celle-ci n'est pas faite ou est mal faite. (Renard, 2006: 220-221-221).

2.6.6 Identification basée sur une check-list

Une check-list de risques, selon Ohanessian (2004 ; 27), est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles par fonction et par activité.

Pour Marders & al (2006 : 50), elle permet de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus.

2.6.7 Identification basée sur l'analyse de l'environnement

C'est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise : menaces de l'environnement économique, technologique etc.

2.6.8 Evaluation et cotation des risques inhérents

Le risque est caractérisé par deux dimensions à savoir sa probabilité et sa gravité. L'évalué consiste à donner une valeur à ces dimensions.

Selon Ingram (2004 : 47), évaluer les risques consiste à :

- ✓ estimer la fréquence (probabilité) des évènements de perte par exemple : faible, moyen, élevé;
- ✓ estimer la sévérité potentielle (gravité) des évènements de perte par exemple : faible, moyen, élevé ;
- ✓ considérer les facteurs qui permettent de limiter la fréquence ou sévérité des pertes et de comprendre les processus potentiels de contrôle.

Selon Coopers & al (2000 : 61), « l'analyse du risque se décompose de la façon suivante :

- ✓ évaluation de l'importance du risque ;
- ✓ évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenue du risque ;
- ✓ prise en compte de la façon dont le risque doit être géré à savoir les mesures qu'il convient de prendre».

Pour évaluer la probabilité et la gravité, on définit une échelle de probabilité pour estimer la probabilité et une échelle de gravité pour estimer la gravité.

L'évaluation consiste à estimer, sur la base d'échelles prédéfinies, la probabilité d'apparition (P) de chaque risque recensé et à estimer la gravité de leurs conséquences (G) directes et indirectes sur les objectifs de l'organisation. Puis on détermine la criticité (C), qui est la mesure agrégée du risque, est le produit de la gravité par la probabilité : $C = P \times G$.

Il appartient au manager d'analyser les risques et de mettre en place des dispositifs de maîtrise de risque adéquats afin de permettre l'atteinte des objectifs fixés.

2.6.9 Evaluation et hiérarchisation des risques

L'évaluation des risques résulte généralement d'une combinaison de trois facteurs tels que :

- ✓ la probabilité d'apparition ou de réalisation du risque ;
- ✓ le niveau de gravité en cas de survenance ;
- ✓ la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact¹.

Elle peut être qualitative ou quantitative :

- ✓ la méthode quantitative : cette méthode rassemble les données objectives et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses.

A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie.

Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique ;

- ✓ la méthode qualitative : elle traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques. Le produit de ces éléments s'appelle criticité ou espérance mathématique du risque et permet d'apprécier l'acuité du risque.

La probabilité d'un risque est le degré de survenance ou non d'un risque.

Selon Curaba & al (2009 : 105), « la probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses « chances » de se réaliser ».

¹ (Jimenez & al, 2008 : 66) ; (Renard, 2010 : 155) ; (Maders & al, 2006 : 48).

Tableau 5 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque

Niveau	Qualificatif	Probabilité de survenance
1	Rare	Très faible
2	Improbable	Faible
3	Possible	Modéré
4	Probable	Elevé
5	Presque sûre	Très élevé

Source : IFACI (in COSOII, 2006: 208); Bernard & al (2008: 65)

Tableau 6 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque

Niveau	Qualificatif	Impact
1	Aucune conséquence remarquable	Insignifiant
2	Reste tolérable	Gênant
3	Tolérance provisoire	Relativement grave
4	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité.	Vraiment grave
5	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie	Inadmissible

Source : IFACI (in COSOII, 2006 : 209); Bernard & al (2008 : 64)

La hiérarchisation est une étape qui consiste à hiérarchiser les risques. Elle obéit à une logique de priorisation. Cela, dans le but de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants pour la réalisation de ces objectifs.

Elle se fait sur la base de la criticité, qui se veut être le produit de deux critères à savoir l'impact et la probabilité d'apparition. Lorsque ces deux critères sont faibles, le risque est acceptable.

Lorsque ces deux critères sont très importants, il est qualifié d'inacceptable. On édicte alors des mesures de prévention et de protection afin de le réduire et ainsi d'éviter l'accident.

Figure 3 : Illustration d'hiérarchisation des risques

Probabilité					
Très élevé	Importante	Importante	Critique	Critique	Critique
Elevé	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante	Critique
Moyen	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante
Faible	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
Très faible	Très faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé

Source : Nicolet & al (2005 : 52)

2.6.10 Appréciation des dispositifs du contrôle

C'est une étape importante dans le processus d'évaluation des risques. Elle permet d'identifier et d'évaluer les dispositifs de maîtrise des risques afin de mettre en place des plans d'action.

Selon Nicolet & al (2005 : 52), « c'est par la définition des écarts entre le référentiel-cible et **Impact** existants que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques ».

Pour Cooper & al (2000 : 72-73-74), les activités de contrôle peuvent être de nature manuelle, informatique ou hiérarchique. «Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques doit être : performant, adéquat, pertinent, fiable, efficace, efficient» (Fautrat, 2002 : 8 ; Pequignot, 2007 : 8).

2.6.11 Etablissement de la matrice des risques

La matrice des risques est la photographie à un instant donné du profil des risques de l'organisation. Elle est établie après l'identification des risques, leur cotation, leur analyse (causes et conséquences) et leur hiérarchisation.

Elle facilite la prise décision et constitue un outil de pilotage interne et de communication. En outre elle constitue un passage vers l'élaboration des plans d'action de maîtrise des risques.

2.6.12 Recommandations

Après l'évaluation et l'appréciation du risque, il revient de déterminer quel traitement appliquer à chacun. Les différentes solutions sont l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation des risques (COSO II 2005 : 84).

L'**évitement** consiste à cesser l'activité à l'origine du risque. Il peut engendrer l'interruption d'un produit, le freinage de l'expansion sur des nouveaux marchés ou la vente d'un département.

La **réduction** consiste à prendre des mesures permettant de réduire la probabilité et/ou l'impact du risque.

Le **partage** consiste à diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque.

L'**acceptation** consiste à ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact (appétence pour le risque).

2.6.13 Elaboration des plans d'actions

Selon Bouchet (2007 : 92), le plan d'action est un outil indispensable pour le pilotage des risques en faveur de la direction générale. Il permet de gérer les risques figurant sur la cartographie des risques en fonction des ressources.

Une fois l'évaluation des risques résiduels faite, il convient de mettre en place des dispositifs pour les éviter ou les maîtriser. Les mesures à prendre seront fonction de la position ou de la place du risque sur la matrice. Il sera donc question, selon Renard (2010 : 120) de ramener le risque résiduel à un niveau acceptable.

Un plan d'action doit être :

- ✓ précis : à travers celui-ci, nous devons identifier les objectifs clairs ainsi que des actions concrètes à mener pour l'atteinte des objectifs prédéfinis ;
- ✓ affecté à une personne / une fonction (responsable) : tout plan d'action doit indiquer aussi bien les ressources financières qu'humaines nécessaires à sa mise en place. Il faudra donc identifier qui fait quoi ? Quand il doit le faire ? Et comment il doit le faire ?
- ✓ cadré : le plan d'action doit avoir un chronogramme c'est-à-dire, qu'il doit y être fait mention des délais d'exécution des différentes activités ;
- ✓ suivi régulièrement : une évaluation régulière doit être faite pour s'assurer que l'on est sur la bonne voie.

Tableau 7 : Modèle de plan d'action

Risques encourus	Objectifs	Actions	Responsabilité	Délai
R1				
R2				

Source : nous-mêmes à partir de Bouchet (2007 : 92)

2.6.14 Vérification des plans d'actions

La phase de mise en œuvre du plan d'action doit être accompagnée par un suivi de la part des managers, afin qu'ils s'assurent de l'atteinte des objectifs du plan. Selon Maders & al, (2006 : 229); Bapst & al, (2002 : 33), cette vérification met l'accent sur les dysfonctionnements constatés en vue de développer des actions de progrès.

Une fois les plans d'actions élaborés, il est donc important de procéder à leur suivi afin de d'améliorer le processus (Jimenez & al, 2008 : 127). Le suivi des plans suppose de définir des propriétaires de risques qui seront par là même les principaux acteurs du suivi.

En effet, ils auront la charge de définir les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation des plans d'actions, ainsi qu'un calendrier de mise en place (Bernard & al, 2006 : 166).

2.6.15 Amélioration de la performance du processus

Au cours de cette étape, les managers et auditeurs revoient les plans d'actions en vue d'apporter des améliorations qui tiennent compte de l'évolution de l'entreprise. Elle permet d'apprécier la qualité de fonctionnement du processus de maîtrise des risques.

Ainsi, l'actualisation de la cartographie des risques aura ainsi pour but de réexaminer régulièrement l'exposition aux risques afin de s'assurer à tout moment que le maximum de risques est pris en compte étant donné qu'il est quasi impossible de prendre en compte tous les risques.

Pour cela, il faut un suivi permanent des risques et des plans d'actions ainsi qu'un enrichissement des méthodes et procédés.

L'actualisation sera faite en fonction de la taille et des besoins de l'organisation. Toutefois, elle doit être au moins annuelle est nécessaire voire indispensable.

Ce chapitre nous a permis de comprendre réellement la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques, ses objectifs, les différentes approches d'élaboration ainsi que les procédures nécessaires à la maîtrise des risques liés au processus ressources humaines.

Après avoir compris comment élaborer une cartographie des risques, le chapitre suivant portera sur la méthodologie de recherche à travers un modèle d'analyse et une collecte des données faits dans le cadre pratique de notre étude.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

La recherche est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations. Ce processus se caractérise par le fait qu'il est systématique et rigoureux et conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances. Les fonctions de la recherche sont de décrire, d'expliquer, de comprendre, de contrôler, de prédire des faits, des phénomènes et des conduites.

Après avoir présenté le processus Ressources Humaines et étudié la méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques liés à ce processus, nous allons nous pencher sur la méthodologie de recherche et de collectes de données au sein de l'OQSF. Cette démarche consistera à illustrer notre prise de connaissance de l'entreprise.

Notre démarche ne sera pas de donner une assurance absolue sur la maîtrise des risques liés au processus RH mais juste donner une assurance raisonnable car le risque zéro n'existe pas. De ce fait cette méthodologie nous permettra de répondre aux interrogations afin de maîtriser les risques du processus RH.

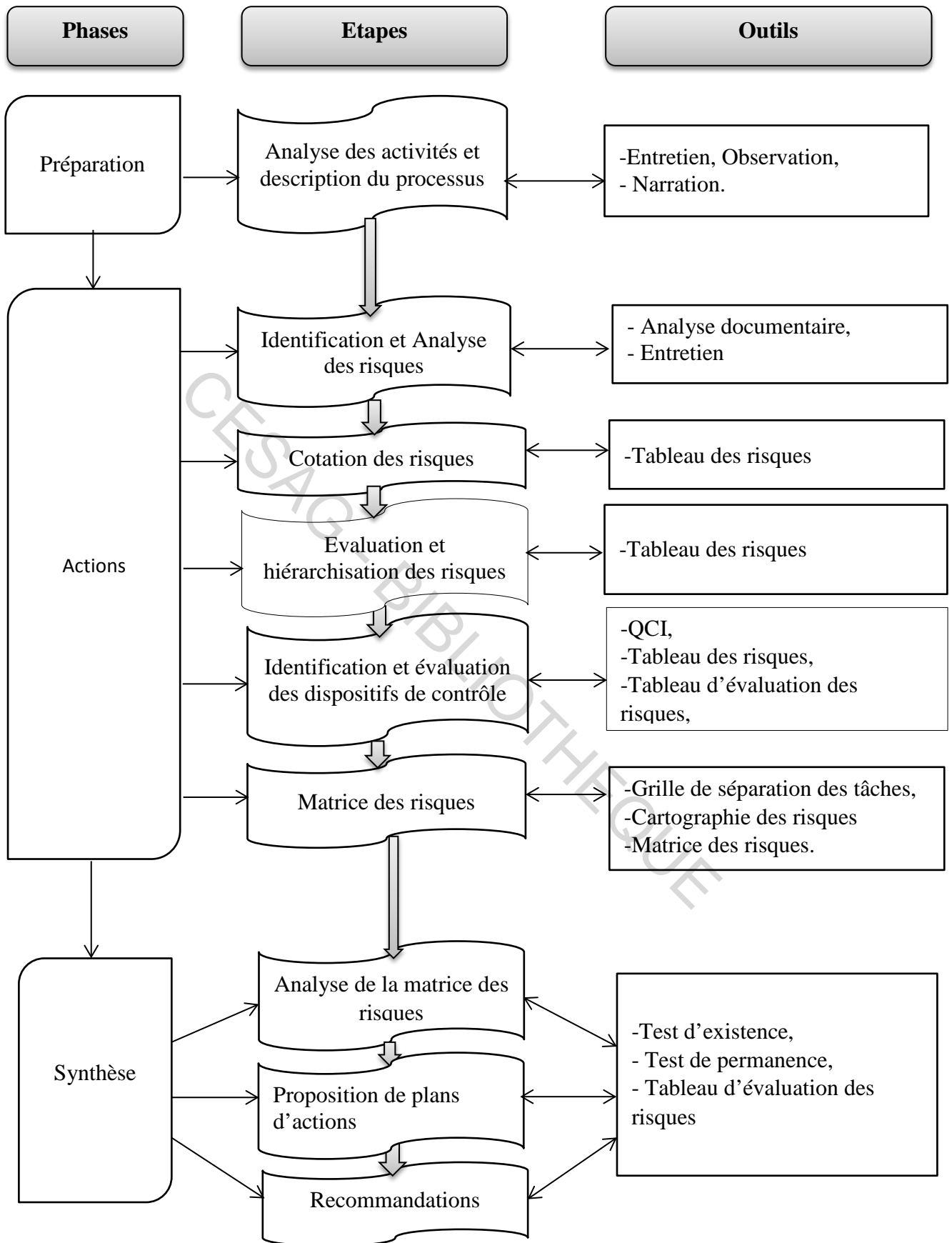
3.1 Modèle d'analyse

Pour Jimenez & al (2007 : 55), « un modèle d'analyse est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié ».

L'analyse consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration. Elle est vue comme étant le processus par lequel le chercheur élabore ses conclusions à partir des théories mobilisées, des questions émergentes et des observations empiriques.

Il existe deux niveaux d'analyse. D'une part, les travaux engagés pendant le déroulement de l'étude empirique, ils servent à l'élaboration d'un construit significatif. D'autre part, les analyses réalisées pour rédiger une explication du phénomène. Le modèle que nous avons mis en exergue nous permettra de définir les différentes étapes d'élaboration de la cartographie des risques des Ressources Humaines.

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2 Outils de collectes

Pour recueillir les informations nécessaires nous permettant d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'entité étudiée, plusieurs outils et techniques sont utilisés afin de faciliter notre analyse. Aussi, ce sont des méthodes et techniques utilisées en vue d'obtenir un maximum d'informations sur l'OQSF, particulièrement sur l'élaboration de la cartographie des risques du processus RH.

De ce fait, lors de notre passage à l'OQSF, nous avons été amenés à collaborer avec le RAF, le Secrétaire Exécutif de même que leurs collaborateurs pour nous imprégner du climat social qui règne au sien de l'entreprise. A la sortie de cette collaboration, nous sommes arrivés à avoir certains documents et exploités tels que le manuel des procédures, les rapports du Comité d'orientation, les rapports de gestion, les anciens rapports des audits précédant, les fiches d'évaluations du personnel, les circulaires, les notes de services, etc. Avec notre parfaite collaboration avec l'ensemble du personnel, nous sommes arrivés à collecter les données nécessaires dont nous avons besoin pour notre étude.

3.2.1 L'analyse documentaire

Selon Blanquet (2004 :2), l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise des données caractérisant le contenu dans un ensemble de documents ou non.

L'analyse documentaire permettra de s'enquérir des informations à partir des documents aussi bien internes et externes sur l'OQSF Sénégal. De façon pratique, cette analyse nous a permis d'avoir une image globale de la gestion du processus ainsi que les risques auxquels ledit processus est confronté.

3.2.2 La narration

Selon Renard (2010 : 354), il existe deux types de narration. Il y a tout d'abord la narration orale, qui consiste à écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit et ensuite la narration écrite, qui consiste pour l'auditeur de décrire un processus constaté.

3.2.3 L'entretien

Selon l'IFACI (2013:50), « l'entretien vise à collecter des informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit ». Les entretiens réalisés auprès

des agents de l'Observatoire ont eu pour objectif d'une part, de nous amener à connaître et à comprendre les activités au sein de l'entreprise et d'autre part, d'avoir une idée du processus RH.

Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous avons eu à entretenir avec le responsable administratif et financier, l'assistante du service du RH, le médiateur des banques et assurances et enfin le chef du service informatique.

Cela nous permettra d'avoir des informations et de vérifier l'existence des données dont nous avons eu connaissance, et donc de relever les anomalies ou risques liés au processus ressources humaines.

3.2.4 L'observation

Selon Ayerbe & al (2008:47), « les observations physiques sont des méthodes de travail qui permettront de comprendre le fonctionnement des services constituant le département d'une entreprise ».

Pour ce faire, nous effectuerons une visite des divers services du département et nous constaterons l'existence et l'application d'un manuel des procédures comptables. Elle est un mode de collecte de données par lequel nous observons de nous-mêmes des processus et des comportements des agents se déroulant au sein de l'OQSF pendant une période de temps délimitée. Pour cela nous observons comment fonctionne le processus RH à travers nos petits entretiens avec les agents des différents services.

3.3 Les outils d'analyse de données

L'analyse consiste à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration. Elle est vue comme étant le processus par lequel le chercheur élabore ses conclusions à partir des théories mobilisées, des questions émergentes et des observations empiriques.

Cette analyse nous permettra de consulter l'ensemble des documents de l'OQSF concernant notre thème d'étude. Elle nous permettra de faire une comparaison entre les écrits et le processus effectués au sein des Ressources Humaines. Nous avons utilisé le manuel des procédures comme point focal.

De ce fait, pour la véracité des écrits, plusieurs tests ont été réalisés sur les procédures et sur leur application effective au sein de l'Observatoire. Ces tests nous ont permis de déceler les risques liés au processus RH.

3.3.1 Tests d'existence et de permanence

L'utilisation de ces tests, est de nous assurer de l'existence des éléments recueillis et de nous assurer de l'application permanente des procédures et techniques de gestion du personnel. En d'autres termes, ils visent à mettre en évidence les manquements, les erreurs ou les limites du processus.

Cependant, ils n'ont pas pour objectif de diagnostiquer la cause des erreurs, de les corriger et, de prouver la pertinence du processus testé. Il permet aussi de s'assurer que les procédures sont appliquées de façon permanente et durable dans l'entreprise.

3.3.2 La grille de séparation de tâches

Elle permet d'identifier le cumul des fonctions incompatibles à l'intérieur d'un processus. Selon Marchat (2012: 84), « La grille de séparation des tâches est la photographie à l'instant T de la répartition du travail dans une organisation ». Elle réunit l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses des postes.

En d'autres termes, la séparation des tâches doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Il convient d'éviter qu'une même personne puisse commettre une erreur ou une irrégularité en ayant la possibilité de dissimuler, ou sans qu'une autre ait la possibilité de la déceler.

3.3.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Ce sont des questionnaires employés pour évaluer le contrôle interne, il existe plusieurs sortes de questionnaires. Néanmoins, ils sont souvent "fermés" c'est-à-dire qu'ils sont conçus de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par "oui" ou par "non".

De plus, les réponses négatives impliquent généralement des faiblesses de contrôle interne qu'il convient ensuite d'examiner précisément.

L'utilisation de ces questionnaires et surtout celles des questions fermées aboutit à une classification des points de contrôle en deux catégories :

- ✓ les points forts : ils correspondent aux réponses positives obtenues et indiquent que l'entreprise dispose théoriquement de mesures appropriées propres à atteindre les objectifs de contrôle interne ;
- ✓ les points faibles : par opposition aux points forts, ils résultent des réponses négatives aux différentes questions et ils concernent une ou plusieurs failles des procédures.

Ces questionnaires pallient partiellement les inconvénients de l'étude visuelle dans la mesure où ils attirent l'attention de l'auditeur sur les éléments importants du dispositif de contrôle.

Ils peuvent néanmoins faire l'objet de plusieurs critiques : ils sont utiles pour déceler les faiblesses des procédures mais ne dégagent pas assez précisément les forces de celles-ci dans la mesure où les moyens utilisés par l'entreprise ne sont pas analysés.

L'auditeur a donc tendance à s'orienter uniquement vers les points faibles. Cette approche est alors insuffisante car il a l'obligation d'examiner chaque point de contrôle pour juger correctement la procédure.

En effet, les points forts théoriques qui résultent de cette première analyse, s'ils ne sont appliqués dans la pratique, constituent en réalité des faiblesses. Ainsi, ils mélangent souvent les questions relatives aux moyens et celles ayant trait aux objectifs.

3.3.4 Le tableau d'identification des risques

Selon Renard (2009 : 200), « il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires ».

Pour Kerebel (2009:19), « il est indispensable de sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer la conception de contrôle. Le tableau d'identification des risques présente une évaluation sommaire des risques rattachés à une tâche ».

Le tableau d'identification des risques nous servira pour l'élaboration du QCI. Il nous a permis d'associer à chaque tâche, les risques potentiels lorsque l'objectif n'était pas atteint. Devant chaque tâche, ils seront exposés l'objectif fixé, le risque ou les risques encourus, là où les conséquences opérationnelles, le dispositif approprié.

3.3.5 Le manuel des procédures

Document dans lequel sont consignées les différentes procédures de l'entreprise pour chaque service. Le manuel des procédures permettra de faire une comparaison entre l'existant et ce qui est décrit.

Selon Renard (2010 : 418) le manuel des procédures est à usage interne, tout comme la documentation à disposition des auditeurs et qui est à enrichir constamment à l'occasion de chaque mission d'audit. Il est exigé par la norme ISA 2040.

3.3.6 La cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil dynamique permettant de mesurer suivant une périodicité constante, la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques. C'est un instrument qui donne la possibilité de connaître les principaux risques de leur activité pour lesquels des actions préventives doivent être engagées. (Ricardo, 2003 : 6).

Ainsi, pour (Renard, 2010 : 157) la cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation. Elle permet d'atteindre trois objectifs :

- ✓ inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation;
- ✓ informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités;
- ✓ permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk-manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

3.3.7 Matrice des risques

La matrice est le répertoire des risques identifiés avec la probabilité, l'impact et le niveau correspondant à chacun d'eux. Elle présente le profil des risques à un instant donné. Il servira à analyser les risques et à concevoir le plan d'action à mettre en place en fonction de la criticité des chaque risque.

Ce troisième chapitre intitulé méthodologie de la recherche et de collectes des données, nous a permis de définir des techniques et des outils à utiliser pour aborder la partie pratique par une présentation d'un modèle d'analyse. Aussi, il nous a permis d'élaborer une démarche méthodologique indispensable à suivre pour réaliser la cartographie des risques. Cette démarche favorisera la compréhension des dispositifs de contrôle mis en place pour maîtriser les risques liés au processus RH de l'Observatoire.

Cette méthode nous a donné l'opportunité d'échanger avec le personnel de l'observatoire afin d'avoir des informations pertinentes pour notre étude.

Conclusion de la première partie

Cette partie consacrée à la revue de littérature nous a permis de voir comment le problème de recherche s'inscrit dans le champ de connaissance sur le sujet et comment les connaissances permettent de préciser les questions et la démarche méthodologique à suivre.

L'élaboration de la cartographie des risques s'explique par l'intérêt qu'elle ne cesse de susciter.

D'une importance capitale pour les entreprises, la cartographie des risques est un élément clé de la méthodologie de leur gestion. Elle permet, tout d'abord, leur représentation visuelle. Il faut noter que les risques sont souvent liés à des initiatives stratégiques ou des projets qui consistent à saisir des opportunités.

Les risques identifiés sont ensuite positionnés sur un graphique dont les axes expriment des niveaux d'impact et de probabilité.

Cet outil s'inscrit dans une démarche à la méthodologie assez précise. Il force à la prise de conscience, à la hiérarchisation des priorités et permet de vérifier l'adéquation des moyens mis en œuvre face aux risques identifiés, notamment les plus critiques.

Ce travail d'identification permet également de rechercher ceux qui sont émergents, compte tenu par exemple de l'évolution des métiers ou des attentes du corps social. Le tout constitue donc une aide précieuse pour le DRH dans le management des risques qu'il a à gérer. Elle lui permet de mieux communiquer avec la direction générale qui visualise ainsi les écueils à éviter dans ses décisions stratégiques.

Ainsi, cette revue de littérature nous a permis d'aborder notre modèle d'analyse, démarche que nous utilisons pour mettre en exergue les risques RH susceptibles d'empêcher la non atteinte des objectifs de l'Observatoire.

Deuxième Partie : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction de la deuxième partie

Faisant suite à la première partie, cette partie sera consacrée à l'élaboration de la cartographie des risques du processus Ressources Humaines de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF/Sénégal).

Pour ce faire, nous utiliserons la démarche figurant dans notre modèle d'analyse pour la réalisation de nos travaux pratiques.

Dans cette seconde partie, nous présenterons l'Observatoire dans le premier chapitre, ensuite nous procéderons à la description du processus RH de l'Observatoire dans le second chapitre et enfin dans le troisième chapitre, nous élaborerons la cartographie des risques du processus Ressources Humaines de l'OQSF/ Sénégal et formulerons des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de l'OQSF

Dans un contexte de globalisation et de libéralisation accrue, la compétitivité des économies requiert des services financiers plus adaptés, de meilleure qualité et à moindre coût, grâce notamment à l'émergence d'un marché financier plus transparent et concurrentiel. Ainsi, les dispositions légales et réglementaires régissant les composantes du système monétaire et financier ont introduit, à la charge des établissements, des obligations d'information du client, à différents niveaux, sur les produits et conditions tarifaires.

Ces obligations qui protègent les consommateurs constituent un pas important dans la recherche d'une amélioration de la qualité des services et d'une baisse des tarifs de prestations. Toutefois, leur pleine efficacité suppose que les informations délivrées soient crédibles et plus compréhensibles.

Il est donc important que la clientèle la plus vulnérable et les agents économiques n'ayant pas accès aux services des établissements de crédit, des systèmes financiers décentralisés, de La Poste et des sociétés d'assurance soient en mesure de comprendre le contenu de l'offre de produits financiers et la logique des tarifs et des normes de qualité, afin de procéder à des comparaisons et arbitrages adéquats. Il est tout aussi important que les clients et usagers disposent de voies de recours efficaces et qu'ils soient bien informés sur ces voies de recours.

C'est à cet effet que l'Etat du Sénégal a créé, par décret n° 2009-95 du 6 février 2009, l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers, organe consultatif chargé d'assurer notamment :

- ✓ le suivi de la qualité des services rendus aux usagers par les services financiers (banques et établissements financiers, sociétés d'assurance, systèmes financiers décentralisés, services financiers postaux) ;
- ✓ la mise en œuvre d'un dispositif de médiation financière, mode alternatif gratuit de résolution amiable de différends ou litiges individuels entre les services financiers et leurs clients ou usagers, personnes physiques et petites entreprises, suivant les conditions d'exercice fixées par arrêté n° 2256 du 2 mars 2009 du Ministre de l'Economie et des Finances (MEF).

L'Observatoire est dirigé par un Secrétaire Exécutif, sous la supervision du Conseil d'Orientation. Cette instance constitue un cadre de réflexion et de concertation ouvert à l'ensemble des acteurs du secteur financier : autorités monétaires et de régulation,

associations professionnelles des établissements de crédit, des systèmes financiers décentralisés (SFD) et des sociétés d'assurances, Chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture, associations de consommateurs et personnes ressources issues d'universités ou de centres de recherche.

4.1 Missions

L'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF) est un organisme public créé par Décret n° 2009-95 en date du 06 Février 2009. L'Observatoire est une instance consultative dirigée par un Secrétaire Exécutif nommé par arrêté du Ministre en charge de l'Economie et des Finances, sous la supervision d'un Conseil d'Orientation.

4.1.1 Principales missions de l'Observatoire

L'Observatoire a trois missions essentielles :

- ✓ promouvoir la qualité des services financiers ;
- ✓ favoriser l'amélioration de la qualité de la relation entre opérateurs de services financiers et usagers ;
- ✓ assurer la mission de médiation.

4.1.2 Missions secondaires

Pour la réalisation de ces missions, l'Observatoire procède à la collecte des renseignements requis par le biais d'études, d'enquêtes et de consultations, à leur traitement, à l'élaboration d'indicateurs pertinents et à l'analyse de l'ensemble des données disponibles, de manière à apprécier la qualité des prestations offertes par les institutions ciblées. L'Observatoire est également destinataire des rapports des médiateurs et peut être saisi, pour information par tout client d'une des institutions concernées, des éventuels dysfonctionnements du dispositif de médiation.

Dans le cadre de l'opérationnalisation des missions qui lui sont attribuées, l'Observatoire vise notamment à réaliser les actions ci-après :

- ✓ promouvoir un service financier de qualité basé notamment sur une saine émulation entre opérateurs de services financiers ;
- ✓ vulgariser la culture financière auprès des clients et usagers des services financiers ;
- ✓ contribuer à restaurer la confiance des populations à l'endroit des Services Financiers ;

- ✓ favoriser la réduction des sources de litiges entre opérateurs de services financiers et clientèle ;
- ✓ formuler à l'endroit des autorités de contrôle ou de régulation et des opérateurs, des recommandations visant l'amélioration de la qualité des services financiers ;
- ✓ assurer le règlement amiable des litiges dans le cadre de la médiation financière.

4.2 Activités

L'OQSF conçoit et réalise des études sur les services financiers par le biais de la collecte, du traitement et de l'analyse de données disponibles, ou recueillies par enquêtes ou sondages, de manière à apprécier la qualité des prestations offertes par les institutions financières. Il doit élaborer des indicateurs de mesure de la qualité des services financiers et du degré de satisfaction de la clientèle.

De plus, l'Observatoire développe différents supports pour faciliter l'accès du public à l'information financière. Il propose sur son site web www.oqsf.sn :

- ✓ des comparateurs des prix des services financiers (banques, assurance, SFD) ;
- ✓ des textes législatifs et réglementaires régissant le secteur financier et différents documents et études ainsi qu'un glossaire ;
- ✓ la charte de la médiation bancaire et celle des assurances ;
- ✓ des lettres et documents d'information sur les tarifications et la réglementation du secteur financier.

4.3 Organisation

L'Observatoire est placé sous la supervision d'un Conseil d'Orientation dont le Président est nommé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances. Elle est administrée par un Secrétaire Exécutif.

Le fonctionnement de l'Observatoire et de la médiation est supervisé par un Conseil d'Orientation chargé notamment de définir les orientations, approuver le programme d'études et d'enquêtes, examiner les rapports du Secrétaire Exécutif et des Médiateurs et formuler des recommandations à leur endroit ainsi qu'aux autorités publiques et monétaires.

4.3.1 Missions et composition du Conseil d'Orientation

Le Conseil est chargé notamment de :

- ✓ définir les orientations de l'Observatoire ;
- ✓ approuver le programme d'activités de l'Observatoire ;
- ✓ adopter le budget et d'arrêter les comptes et les états financiers annuels ;
- ✓ examiner le rapport d'activités de l'Observatoire et de son dispositif de médiation ;
- ✓ formuler des recommandations à l'endroit des opérateurs de services financiers et des autorités de contrôle ou de supervision du secteur, notamment en vue d'une amélioration de la qualité des services financiers.

Pour la réalisation de ses missions, le Conseil d'Orientation de l'Observatoire s'appuie sur l'expertise et la connaissance diversifiée du secteur de ses différents membres dont la liste est présentée ci-après :

- ✓ deux représentants du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- ✓ le Directeur National de la BCEAO ou son représentant ;
- ✓ le Directeur de la Monnaie et du Crédit (DMC) ;
- ✓ le Directeur de l'Appui au Secteur Privé (DASP) ;
- ✓ le Directeur des Assurances ;
- ✓ le Directeur Général de La Poste ;
- ✓ le Directeur chargé de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés ;
- ✓ le Président de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF) ;
- ✓ le Président de la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (FSSA) ;
- ✓ le représentant de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés ;
- ✓ le représentant de la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar ;
- ✓ deux représentants des organisations de défense du consommateur ;
- ✓ deux experts, dont un juriste et un chercheur désignés par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances.

4.3.2 Secrétaire Exécutif

Le secrétaire exécutif assure la bonne exécution de l'ensemble des missions de l'Observatoire pour la Qualité des Services Financiers(OQSF). A ce titre, il est chargé notamment :

- ✓ de préparer le budget et les états financiers de l'Observatoire et les soumettre au Conseil d'Orientation ;
- ✓ d'élaborer les programmes d'activités, études et d'enquêtes de l'Observatoire ;

- ✓ de rédiger les rapports d'activités ;
- ✓ de recruter, d'administrer et de gérer le personnel conformément à la réglementation en vigueur ;
- ✓ de préparer en rapport avec le Président du Conseil d'Orientation, l'ordre du jour des différentes sessions dudit conseil ainsi que les convocations y afférentes, les comptes rendus de délibération et d'exécuter les décisions du Conseil d'Orientation ;
- ✓ d'assurer la gestion administrative et financière de l'Observatoire ;
- ✓ de représenter l'Observatoire dans les actes de la vie civile et en justice.

4.3.3 Médiateurs financiers

Au sein de l'OQSF, il est institué deux médiateurs pour le secteur financier à savoir un médiateur unique pour les banques, les établissements financiers, les systèmes financiers décentralisés et La Poste ; et un médiateur pour les assurances. Ces médiateurs financiers sont nommés par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances et sont indépendants des opérateurs financiers.

Toutefois, ils ont pour mission de favoriser le règlement amiable des litiges individuels qui naissent entre les opérateurs financiers et la clientèle dans le domaine des services financiers offerts, à l'exclusion des différends relatifs à leur politique commerciale (politique tarifaire, taux d'intérêt sur crédit, décision de refus de crédit etc.).

Dans le cadre du traitement de réclamations, les médiateurs sont compétents pour vérifier les conditions de tarification et notamment leur conformité aux guides tarifaires de l'établissement, aux pratiques usuelles du secteur financier et aux règles édictées par les autorités de supervision et de contrôle des services financiers.

Ainsi, l'OQSF :

- ✓ prescrit des recommandations aux opérateurs financiers et aux autorités publiques et monétaires compétentes ;
- ✓ propose en tant que de besoin des réaménagements des dispositions législatives ou réglementaires en vigueur, notamment en vue d'une amélioration de la qualité des services financiers ;
- ✓ élabore des livrets d'information et guides de référence pour les services financiers ;
- ✓ diffuse l'information sur les meilleures pratiques en matière financière, détectées localement ou à l'étranger ;

- ✓ publie des rapports ou guides sur les services financiers et un rapport annuel sur l'accomplissement de ses missions.

4.3.4 Ressources Humaines

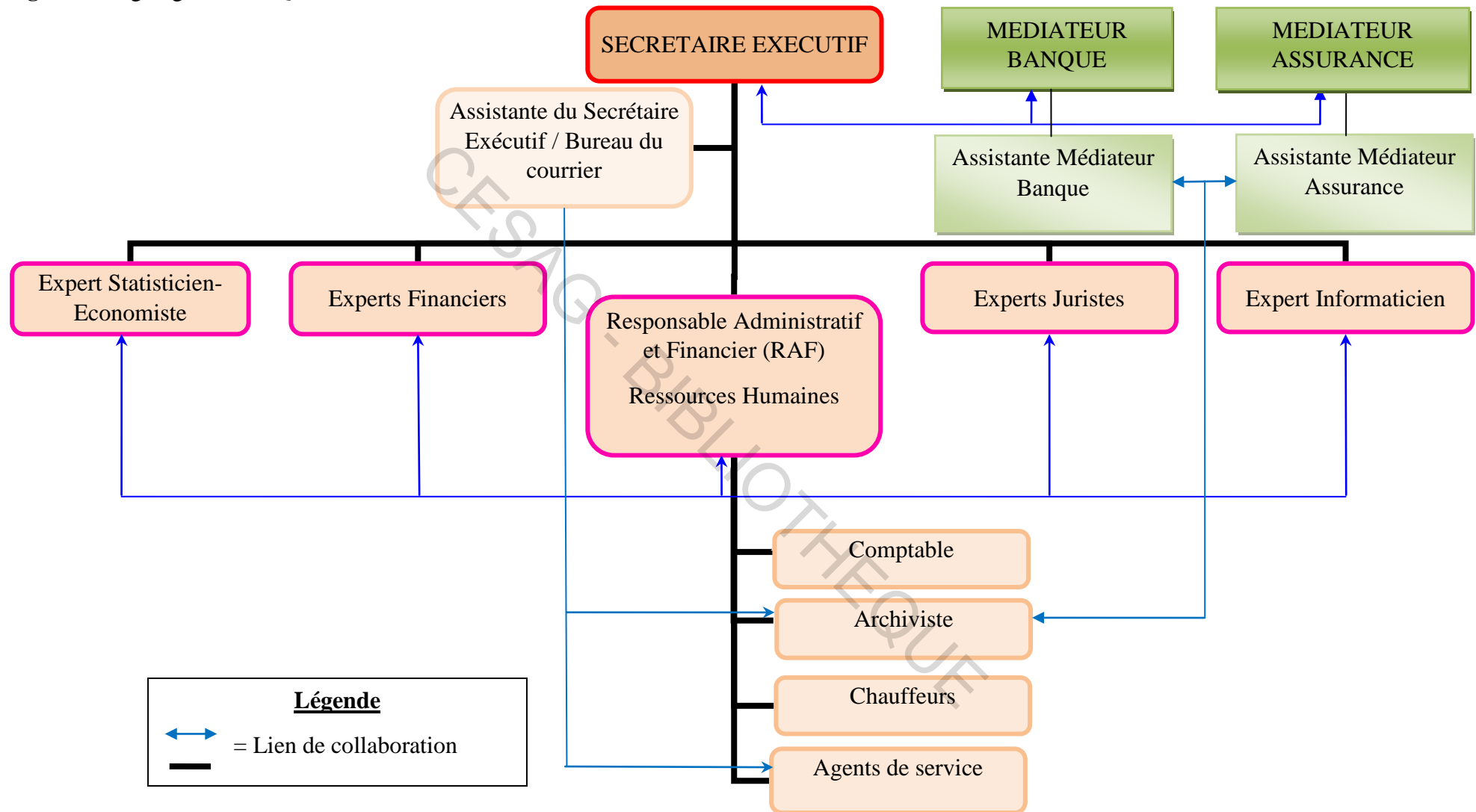
La fonction ressources humaines est logée au sein de la direction financière. Elle est assurée par une assistante RH. De ce fait, le responsable Ressources Humaines est chargé de :

- ✓ coordonner et superviser le recrutement des vacataires et agents contractuels et de leur mise à la disposition après formation ;
- ✓ mettre en place un système de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
- ✓ suivre la carrière administrative et professionnelle des personnels ;
- ✓ mettre en place un système de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux et financiers ;
- ✓ gérer et/ou suivre les actions préparatoires à la prise de décision par les autorités compétentes ainsi que la notification et l'exploitation des actes pris concernant les personnels experts et médiateurs.

4.3.5 Organigramme

L'Observatoire est administré par un Secrétaire Exécutif, assisté dans l'exécution de sa mission d'observation de la qualité des services par des experts de qualifications diverses. Ceux-ci apportent également leur assistance aux deux médiateurs indépendants chargés de traiter à l'amiable les litiges opposant les services financiers et leurs clients.

Figure 5: Organigramme OQSF 2013



Source : manuel des procédures OQSF 2013

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de l'Observatoire notamment son fonctionnement, sa hiérarchie, ses activités, son personnel et sa situation géographique. Compte tenu de l'absence d'un service Ressources Humaines proprement dite, l'OQSF fait face à des risques quotidiens. C'est pour cela que notre étude se basera sur l'élaboration de la cartographie des risques du processus RH.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description du Processus RH de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers

Les ressources humaines représentent, pour une entité donnée, qu'il s'agisse d'une entreprise publique ou privée, d'une organisation ou encore d'une unité de production, de service et/ou de commercialisation ; l'ensemble des personnes qui participent à l'accomplissement de sa mission. D'une manière générale, les facteurs de production sont constitués du capital et de la main-d'œuvre.

Dans cette perspective, les ressources humaines font référence à toutes les composantes de la main-d'œuvre qu'il s'agisse des dirigeants ou encore des agents d'exécution. Dans tous les cas, il s'agit des personnes qui, dans le cadre d'un contrat, apportent leurs aptitudes physiques ou intellectuelles.

L'Observatoire de la Qualité des Services Financiers bien que n'ayant pas un service ressources humaines proprement dit, dispose d'un manuel de procédures servant de guide opératoire indiquant le circuit de traitement des opérations. Il est indispensable de prendre connaissance des procédures existantes concernant les RH afin de les comprendre et d'identifier les risques liés à ce processus.

Le manuel de procédures des RH et les entretiens avec le personnel des différents services, nous ont facilité cette prise de connaissance et la description des procédures. Les procédures décrites dans ce manuel s'appliquent à la gestion, des ressources humaines et du courrier, à la gestion des acquisitions, ainsi qu'à la gestion financière, budgétaire et comptable de l'Observatoire. Le rédacteur de la procédure est le Responsable Administratif et Financier, le vérificateur est le Secrétaire Exécutif et l'approbateur est le Conseil d'Orientation.

5.1 Objectifs des ressources humaines

L'objectif majeur du management des ressources humaines s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous. Cet objectif principal se découpe en objectifs secondaires que sont :

- ✓ améliorer les conditions de vie et de travail ;
- ✓ valoriser les compétences ;
- ✓ améliorer l'organisation en la rendant flexible ;

- ✓ faciliter l'accès à l'information ;
- ✓ favoriser l'adaptation des nouveaux embauchés à leur poste et les anciens à l'évolution de leur carrière ;
- ✓ répertorier les compétences ;
- ✓ inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise ;
- ✓ recenser les compétences déjà existantes et inutilisées ;
- ✓ créer des passerelles entre les postes et entre les services ;
- ✓ responsabiliser les salariés à tous les niveaux.

5.1.1 Champ d'application et règle de gestion

Les procédures liées aux ressources humaines s'appliquent à tout le personnel quel que soit la nature et la durée du contrat de travail le liant à l'Observatoire. Elles s'appliquent également, sauf spécifications contraires, au personnel détaché ou au personnel intérimaire et aux vacataires.

Le personnel détaché est celui qui est mis à la disposition de l'Observatoire sans contrepartie financière par sa structure d'origine. Le personnel intérimaire est, par contre, celui qui est placé à l'Observatoire à la suite d'un contrat de sous-traitance. Enfin les vacataires sont liés à l'Observatoire par un contrat de prestation de services.

Toutefois, le personnel de l'Observatoire est géré dans le respect de la loi 97-17 du 1er décembre 1997 portant Code du Travail, de la loi 2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des impôts, de la convention collective du commerce, de la Convention collective Interprofessionnelle et des textes en vigueur.

Le personnel vacataire est régi par les dispositions du Code des Obligations Civiles et Commerciales.

5.1.2 Acteurs et responsabilité

Le RAF est responsable de la gestion quotidienne des ressources humaines. L'agent se doit de respecter toute la procédure ainsi décrite.

La responsabilité de recruter, de sanctionner ou de licencier incombe au Secrétaire Exécutif ou à son délégataire. Cette responsabilité peut être déléguée à une commission.

Le Conseil d'Orientation autorise ou entérine les décisions du Secrétaire Exécutif.

5.1.3 Documents créés

Dans l'application des procédures de gestion des ressources humaines les documents ci-dessous sont créés selon les modèles présentés en annexe :

- ✓ le contrat de travail, annexe P01 ;
- ✓ la déclaration du mouvement de travail, annexe P02 ;
- ✓ le procès-verbal de recrutement, annexe P03 ;
- ✓ la notification de recrutement, annexe P04 ;
- ✓ la lettre d'acceptation de l'intéressé, annexe P05 ;
- ✓ la demande d'absence, annexe P06 ;
- ✓ la demande de congé, annexe P07 ;
- ✓ la demande d'acompte, annexe P08.

5.2 Recherche du collaborateur

L'objet de la présente procédure est d'établir les modalités de sélection et de recrutement, en cas de besoin, des meilleurs professionnels disponibles sur le marché du travail et au coût optimum.

5.2.1 Champ d'application de la procédure

Cette procédure s'applique au recrutement du personnel permanent et du personnel temporaire. Le personnel permanent comprend les agents d'encadrement, les agents de maîtrise, le personnel de soutien lié à l'OQSF/Sénégal par un contrat de travail au sens de la loi 97-17 du 1^{er} décembre 1997 portant code du travail.

Le personnel temporaire est un personnel d'appui dont les contrats sont régis par la loi n° 63-62 du 10 Juillet 1963 portant Code des Obligations Civiles et Commerciales.

5.2.2 Règles de gestion particulières

Dans cette sous procédure de recrutement du personnel, il y'a lieu de distinguer le personnel permanent et le personnel temporaire. Le recrutement du personnel d'encadrement répond à un besoin motivé. Il est préalablement soumis aux formalités d'acceptation du Secrétaire Exécutif, à l'approbation du Conseil d'Orientation et aux formalités de publicité.

Le recrutement d'agent de maîtrise ne requiert pas l'approbation du Conseil d'Orientation et les formalités de publicité sont libres. Enfin le recrutement du personnel d'appui est à la discrétion du Secrétaire Exécutif et n'est soumis à aucune condition de publicité.

5.2.3 Déroulement de la procédure de recrutement

La procédure de recrutement commence par l'identification et l'expression, par écrit, du besoin qui émane du demandeur ou qui résulte d'un constat général. L'expression du besoin correspond à l'élaboration du projet de fiche de poste. Cette fiche de poste comprend la description des tâches, la formation et l'expérience requise, le niveau hiérarchique et la grille salariale applicable au poste.

Ce besoin, s'il n'émane pas du Secrétaire Exécutif, doit être validé par lui. Cette validation est suivie de l'approbation du Conseil d'Orientation s'il s'agit d'un recrutement de personnel d'encadrement.

Ces formalités observées, une commission de recrutement est mise en place par voie de note de service à l'initiative du Secrétaire Exécutif. Cette commission comprend le responsable hiérarchique sous la responsabilité de qui la recrue sera placée, le RAF, le Secrétaire Exécutif ou son représentant et toutes autres personnes désignés par lui, le Conseil d'orientation ou la tutelle.

La mission de la commission de recrutement est de valider la fiche de poste, de définir les critères de présélection et de sélection dictés par les spécificités du poste à pourvoir, de procéder à la présélection et à la sélection des candidats. Après la validation de la fiche de poste, il est fait publication sous la responsabilité du RAF, d'un avis d'appel à candidature si le poste le requiert.

La déclaration du mouvement de travailleur P02, la déclaration à l'inspection du travail, l'incorporation dans la police d'assurance, la déclaration à l'IPRES, la déclaration à la Caisse de Sécurité Sociale. L'ouverture d'un dossier du personnel, l'accueil et l'accompagnement à la prise de poste est de la responsabilité du Secrétaire Exécutif, qui, peut se faire déléguer par le RAF.

Tableau 8 : Etapes du recrutement

Etapes	Acteurs	Date ou délai	Tâches	Documents
1-Expression du besoin	Supérieur hiérarchique ou RAF	Vacance d'un poste	<ul style="list-style-type: none"> • 01. Met à jour la ou les fiches de (s) poste (s) vacant (s) • 02. Remplit le formulaire de demande de recrutement • 03. Prépare la décision de mise en place d'une commission ad hoc • 04. Transmet la liasse au SE pour approbation 	P01
2-Approbation de la demande	Secrétaire Exécutif	5 jours après réception de la liasse de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • 05. Donne son accord de principe et signe la décision sinon retourne le dossier au demandeur ; • 06. Instruit les requêtes d'autorisations nécessaires au CO et au MEF ; • 10. Valide les avis de recrutement éventuels • 16. Accepte ou refuse les conclusions de la commission 	P01 signé Courier au PCO et MEF
3-Préparation de l'instruction de la demande approuvée	RAF	5 jours après réception des autorisations éventuelles	<ul style="list-style-type: none"> • 07. Diffuse la décision de mise en place de la Commission ad hoc • 08. Prépare et fais valider les avis de recrutement éventuels • 09. Fais diffuser les avis de recrutement validés • 13. Fais convoquer les candidats à interviewer • 17. Informe le candidat retenu • 18. Prépare, fais signer et enregistrer les contrats et DMT • 19. Déclare la nouvelle recrue à l'IPRES, la CSS, et l'Assurance-maladie • 20. Fais présenter la nouvelle recrue 	Formulaire
4-Instruction de la demande approuvée	Commission Ad hoc	5 jours après notifications	<ul style="list-style-type: none"> • 11. Procède à la présélection des candidats sur dossier • 12. Transmet au RAF la liste des candidats à convoquer pour interview • 14. Procède à la sélection des candidats suivant la grille fournie • 15. Dresse un procès-verbal de recrutement indiquant les 3 meilleurs candidats 	Formulaire

Source : manuel de procédures OQSF 2013

5.3 Suivi du collaborateur

Après le recrutement, il est constitué pour chaque agent de l'Observatoire un dossier individuel du personnel.

5.3.1 Composition du dossier du personnel

Le dossier individuel du personnel comprend en plus du dossier constitutif au moment du recrutement :

- ✓ le numéro de matricule du personnel fonctionnaire ;
- ✓ les notes disciplinaires et autres notes de service concernant l'employé (décisions de congés, certificats de reprise de service, permissions d'absence) ;
- ✓ le dossier du personnel est régulièrement mis à jour en y incorporant tous les éléments nouveaux concernant l'employé.

5.3.2 Tenue des dossiers du personnel

Le traitement et la tenue des dossiers du personnel sont assurés par le RAF qui effectue les opérations suivantes : ouverture des dossiers individuels ; mise à jour et classement.

L'ensemble des dossiers est conservé dans un mobilier de rangement fermé à clé, à accès limité et installé au bureau du RAF qui assure la conservation des informations relatives au personnel.

5.4 Stratégie et politique des Ressources humaines

L'objectif de la procédure de gestion du personnel de l'OQSF/Sénégal est de fournir, en contrepartie du travail effectué par les agents, les rémunérations et conditions de travail prévues par les contrats de travail, les lois et les règlements en vigueur.

5.4.1 Champ d'application

La gestion du personnel est l'ensemble des activités concourant à la satisfaction matérielle et morale des besoins du personnel pouvant entraîner un processus d'amélioration continue de ses performances professionnelles.

Elle comprend ainsi, les traitements salariaux, les droits au congé et permissions, la réglementation des absences, l'évaluation, la formation du personnel et la cessation du contrat de travail.

5.4.2 Règles communes de gestion

Le traitement salarial comprend le salaire proprement dit, quelle que soit son appellation, les accessoires du salaire, l'allocation de congé, les primes, les indemnités et les prestations de toute nature ainsi que les sommes dues pour la résiliation du contrat de travail, et les dommages intérêts.

5.4.2.1 Salaire et ses accessoires

5.4.2.1.1 Salaire

Le salaire comprend le salaire de base, le sursalaire et les accessoires du salaire.

- ❖ **le salaire de base** : c'est le salaire catégoriel fixé par la Convention Collective du Commerce. Il ne peut être modifié que par ladite convention ;
- ❖ **le sursalaire** : c'est la partie restante du salaire fixé dans le contrat après avoir défalqué le montant du salaire de base, et les indemnités diverses dues au travailleur eu égard à la réglementation en vigueur ou à une décision du Secrétaire Exécutif : l'indemnité kilométrique, l'indemnité de transport non soumis à la fiscalité, l'indemnité de responsabilité, l'indemnité de caisse.

5.4.2.1.2 Accessoires du salaire

Les accessoires du salaire sont des compléments de salaire comme les gratifications, les primes, les indemnités et les avantages en nature.

✓ **Les primes**

Les primes sont des sommes versées au salarié, qui s'ajoute à son salaire de base. Elle peut résulter du contrat de travail, de la convention collective, d'un usage ou d'un engagement unilatéral de l'employeur.

❖ **la prime d'ancienneté**

L'octroi au salarié de la prime d'ancienneté est une disposition de la convention collective : la prime d'ancienneté est due à tout salarié ayant séjourné pendant deux (2) ans ou plus dans l'Observatoire. Le montant de la prime d'ancienneté est égal à 1% du salaire de base par année de présence après la deuxième année.

❖ **la prime de panier**

La prime de panier est une indemnité versée au salarié qui prend son repas sur son lieu de travail. La prime de panier est exonérée de cotisations sociales sous certaines limites

lorsqu'elle est versée en raison de conditions particulières d'organisation du travail : travail en équipes, travail posté, travail continu, travail en horaire décalé et travail de nuit.

✓ **Les indemnités**

Les indemnités sont octroyées en compensation d'un droit qui n'est pas accordé. Les droits du personnel sont le transport et le logement.

Le transport du personnel de son domicile au lieu de travail est pris en charge par l'Observatoire par l'octroi d'un véhicule de fonction, ou le versement d'une indemnité kilométrique ou à défaut d'une indemnité de transport.

❖ **l'indemnité de transport**

L'indemnité de transport, fixé par arrêté ministériel est de 16 500 F CFA, correspondant aux frais de transport du salarié se rendant de son domicile au siège de l'observatoire et vice versa par le moyen des transports en commun. A donc droit à cette prime, le salarié ne disposant pas de véhicule personnel ou de véhicule de fonction. La prime de transport n'est pas soumise à l'impôt pour sa partie fixée par arrêté.

❖ **l'indemnité kilométrique**

L'indemnité kilométrique correspond à la prise en charge forfaitaire, des frais de transport du salarié se rendant de son domicile au lieu de travail par le moyen de son propre véhicule.

La mise à la disposition d'un véhicule au salarié est le troisième moyen de prise en charge du transport pour une certaine catégorie du personnel.

Cela s'interprète alors comme un avantage en nature à réintégrer dans le salaire pour le montant fixé par arrêté.

Ces trois façons de fournir au personnel le moyen de transport ou le versement d'une indemnité en tenant lieu sont exclusifs les uns les autres.

5.4.2.2 Retenues sur salaires

Elles sont de deux ordres tels que : les retenues fiscales et les retenues sociales.

✓ **les retenues fiscales**

Il y a deux retenues d'ordre fiscal :

❖ **l'Impôt sur le Revenu et la Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Forfaitaire (TRIMF) ;**

La taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal (TRIMF) est due par toute personne physique résidant au Sénégal qui perçoit des traitements, indemnités, émoluments, pensions et rentes viagères et qui n'en est pas expressément exonérée.

Les contribuables sont classés en six(06) catégories, en fonction du revenu brut annuel (salaire plus indemnités, plus avantages en nature) qu'ils perçoivent. A chaque catégorie correspond un montant de taxe (cf tableau 8 : barème TRIMF).

Tableau 9 : Barème TRIMF

Plancher	Plafond	Montant
0	599.999	900
600.000	999.999	3.600
1.000.000	1.999.999	4.800
2.000.000	6.999.999	12.000
7.000.000	11.999.999	18.000
12.000.000		36.000

Source : manuel des procédures OQSF 2013

❖ L'Impôt sur le Revenu

L'Impôt sur le Revenu est dû par les salariés de l'Observatoire. Les sommes annuelles qui leur sont versées font d'abord l'objet d'un abattement de 30% pour frais professionnel et de 13,8% pour provision de retraite sans que cet abattement n'excède 900.000. Ensuite l'impôt dû par chaque salarié est déterminé par application du barème suivant :

Tableau 10 : Barème IR

Plancher	Plafond	taux
0	630.000	0%
630.001	1.500.000	20%
1.500.001	4.000.000	30%
4.000.001	8.000.000	35%
8.000.001	13.500.000	37%
13.500.001	1.000.000.000	40%

Source : manuel des procédures OQSF 2013

Enfin il est appliqué sur le montant précédant une réduction d'impôt sur le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Barème des déductions IR

Nombre de part	Taux	Minimum	Maximum
1	0%	0	0
1,5	10%	100.000	300.000
2	15%	200.000	650.000
2,5	20%	300.000	1.100.000
3	25%	400.000	1.650.000
3,5	30%	500.000	2.030.000
4	35%	600.000	2.490.000
4,5	40%	700.000	2.755.000
5	45%	800.000	3.180.000

Source : manuel des procédures OQSF 2013

L'assiette de l'IR est l'ensemble des rémunérations perçues au cours d'une année fiscale. Ainsi les sommes retenues mensuellement ne constituent qu'un acompte devant être régularisées en fin d'année en tenant compte de la situation la plus favorable à l'employé au 31 décembre.

L'enfant majeur, infirme, donne toutefois droit à 0,5 part (art 173 CGI). Sont considérés comme des enfants à charge :

- ✓ les enfants mineurs ou infirmes ou âgés de moins de 25 ans poursuivant leurs études ;
- ✓ les enfants orphelins ou abandonnés ou recueillis ;
- ✓ ou ceux sur lesquels le contribuable exerce la puissance paternelle.

Le nombre de parts à prendre en considération est fixé comme suit :

Tableau 12 : Barème des parts

- Célibataire, divorcé ou veuf sans enfant à charge :	1
- Marié sans enfant à charge :	1,5
- Célibataire, ou divorcé ayant 1 enfant à charge :	1,5
- Marié ou veuf ayant 1 enfant à charge :	2
- Célibataire ou divorcé ayant 2 enfants à charge :	2
- Marié ou veuf ayant 2 enfants à charge :	2,5
- Célibataire ou divorcé ayant 3 enfants à charge :	2,5
- Marié ou veuf ayant 3 enfants à charge :	3

- Célibataire ou divorce ayant 4 enfants à charges :	3
--	---

Source : manuel des procédures OQSF 2013

✓ **Les retenues sociales**

❖ **La sécurité sociale**

Les cotisations de la sécurité sociale sont celles dues par l'Observatoire à la Caisse de Sécurité sociale pour tout salaire versé à ses agents. Il y a deux types de cotisations : la branche prestation familiale dont le taux est de 7% est appliquée sur le salaire plafonnée à 63.000 et la branche accident de travail pour un taux de 1% appliqué sur le même plafond.

❖ **Les cotisations retraites**

Les salariés affiliés au régime général de retraite cotisent sur l'ensemble de leur salaire brut, dans la limite d'un plafond annuel fixé à 2.520.000 F CFA soit 256.000 F CFA par mois pour un taux de 14% répartie entre l'Observatoire (60%) et l'agent (40%). En d'autres termes 5,6% pour le salarié et 8,4% pour l'employeur pour le Régime Cadre.

Les salariés du régime complémentaire cadre cotisent sur une partie de leur salaire brut limitée au plafond annuel de 7 560 000 F CFA soit 768 000 F CFA par mois au taux de 6% répartie comme précédemment. Par conséquent, 2,4% pour l'employé et 3,6% pour l'employeur pour le Régime Complémentaire Cadre.

5.4.3 Modalités de paiement des salaires

Tableau 13 : Tableau descriptif des modalités de paiement des salaires

Procédure : Gestion du personnel				Version 1.0
Etapes	Acteurs	Date ou délai	Tâches	Document
Expression du besoin	Agent	<ul style="list-style-type: none"> • le 24 du mois • le 24 du mois • le 24 du mois 	<ul style="list-style-type: none"> • 01. Remplit et signe la feuille de temps • 02. Remplit la demande d'autorisations d'heures supplémentaires • 03. Transmet les documents à son supérieure hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_FdT • FP_DHS
Approbation de la demande	Supérieur Hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • date de réception 	<ul style="list-style-type: none"> • 04 Valide et signe FP_FdT • 05 Valide et signe FP_DHS 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_FdT • FP_DHS
Préparation des salaires	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> • Le même jour 	<ul style="list-style-type: none"> • 06. Vérifie les FP_FdT et y fais apporter les corrections nécessaires • 07. Calcule les heures supplémentaires du mois • 08. Calcule les allocations de congés du mois • 09. Calcule les indemnités de fin de contrat, de départ à la retraite • 10. Clôture la paie précédente : Gestion/Clôtures/Mensuelle • 11. Ouvre la paie du mois : Gestion/Ouverture du mois • 12. Saisie éléments variables de la paie ainsi calculés • 13. Calcule les bulletins de paie, Gestion/Calcul de bulletins • 14. Edite les bulletins de paie, Gestion/Edition des bulletins • 15. Edite le livre de paie, Etats/Livre de paie • 16 Edite l'état des cotisations Etat/Etat des cotisations • 19. Etablit l'ordre de virement des salaires • 20. Etablit les chèques TG d'approvisionnement UBA • 21. Etablit les chèques IPRES, CSS Ras-tiers et Ras salaires 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_FdT • FP_DHS • FP_EDC • FP_ESC • Paie 100 • Paie 100 • Paie 100 • Paie 100 • FP_BdS • FP_LdP • FP_EdC • FP_Odv • FP_CdT
Contrôle des salaires	RAF	<ul style="list-style-type: none"> • Le même jour 	<ul style="list-style-type: none"> • 17. Contrôle la paie et fais procéder aux corrections nécessaires. • 18. Autorise les règlements et retourne le dossier au comptable • 22. Transmet le dossier de paie au SE pour signature 	Formulaire
Validation des salaires	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • date de réception 	<ul style="list-style-type: none"> • 23 Valide les calculs et signe les chèques et virements. • 24 Retourne le dossier au RAF. 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_FdT • FP_DHS

Source : manuel des procédures OQSF 2013

5.4.4 Avances et Acomptes sur salaires

❖ Les acomptes sur salaires

Un acompte sur salaire correspond à une somme versée à un demandeur au prorata du temps de travail déjà accompli. Ainsi, au 16 du mois le salarié ne peut demander un acompte supérieur à la moitié de son salaire.

Des acomptes sur salaires, dans la limite des engagements des intéressés à l'égard de l'Observatoire et des tiers, peuvent être consentis au travailleur qui le demande à compter du 15 du mois.

L'acompte ainsi consenti a vocation à être soldé au prochain paiement des salaires.

❖ Les avances sur salaires

Une avance sur salaire est une somme versée par l'Observatoire au salarié demandeur en contrepartie d'un travail non encore effectué. Il n'est donc pas un droit car l'Observatoire peut refuser de verser tout ou partie du salaire avant l'exécution du travail.

Entrent dans cette catégorie les sommes, en deçà du tiers du salaire net, avancées au personnel et assimilées sur leur demande, sans considération de confession religieuse, dans la limite de leur engagements internes et externes à l'occasion des fêtes religieuses telles que la Tabaski ou Pâques.

Une demande d'avance sur salaire pour être recevable ne doit pas se superposer à une autre non éteinte. Elle ne doit non plus porter sur un montant supérieur à trente (30%) du salaire net du concerné. Enfin elle doit être remboursable en dix mensualités ne pouvant excéder à dix pour cent (10%) du salaire net du concerné.

❖ Déroulement

Le salarié qui sollicite un acompte ou une avance sur salaire en fait alors expressément la demande sur l'annexe P08 et adresse celle-ci au RAF.

Celui-ci, dans les deux jours ouvrables suivant la réception de la demande, en vérifie la faisabilité dans le respect des principes édictés plus haut.

Les résultats de ses vérifications sont consignés sur la demande avant d'être transmises au Secrétaire Exécutif ou à son délégué pour décision. Au retour de la demande acceptée, le RAF fait le règlement dans les procédures de décaissements décrites plus loin.

Si au contraire la décision du SE est négative, la demande est classée dans le dossier du personnel de l'intéressé.

La régularisation des acomptes sur salaires consentis s'effectue au premier paiement de salaire suivant leur contraction tandis que le remboursement d'avances sur salaire obéit à l'échéancier accepté par les deux parties sans excéder dix (10) mois.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 14 : Tableau descriptif des acomptes sur salaire

Procédure : Gestion du personnel				Version 1.0
Sous-procédure : Avances et acomptes sur salaire				
Etapes	Acteur	Date	Tâches	Document
Expression du besoin	Agent	<ul style="list-style-type: none"> • A la naissance du besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • 01. Exprime le besoin sur le formulaire FP_DAS • 02. Signe le FP_DAS et le transmet au comptable 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DAS • FP_DAS
Instruction de la DAS	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> • Au plus tard 2 jours après réception 	<ul style="list-style-type: none"> • 03. Procède aux vérifications nécessaires • 04. Transmets le dossier au RAF si la demande est éligible • 05. Retourne la demande à l'agent si elle ne l'est pas. • 11. Etablit l'ordre de paiement du dossier contrôlé et validé 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DAS • FP_DAS • FP_DAS • FP_DAS
Contrôle de la DAS	RAF	<ul style="list-style-type: none"> • Au plus 2 jours après réception 	<ul style="list-style-type: none"> • 06. Procède au contrôle du tiers cessible du salaire ; • 09. Transmet le dossier validé pour exécution • 10. Classe le dossier non accordé après information du demandeur 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DAS
Validation de la DAS	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Au plus tard 2 jours après réception 	<ul style="list-style-type: none"> • 07. Autorise la DAS et la retourne au RAF pour mise en paiement • 08. Refuse la DAS et la retourne au DAF pour classement • 12. Signe le chèque ou l'ordre de virement 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DAS

Source : manuel des procédures OQSF 2013

5.4.5 Couverture médicale

Les frais médicaux encourus par le personnel liés à l'Observatoire par un contrat de travail et leurs ayants-droits sont remboursés au taux de 80% dans les cinq (05) jours ouvrés de leur exposition au RAF.

La liasse à lui présenter comprend la prescription médicale, la facture dûment acquittée du praticien et tout autre document justificatifs.

L'observatoire, en vertu des clauses contractuelles, assure la couverture médicale à hauteur de 80%, de ses employés, de leurs épouses, de leurs enfants mineurs et leurs enfants majeurs en scolarisation.

Pour ce faire, elle souscrit auprès des assureurs présentant la meilleure offre relativement au tableau des actes annexés.

Tableau 15 : Tableau des actes

Actes	Taux de couverture	Plafond	Unité
Consultation	80%	Néant	
Tous soins (dentaire inclus)	80%	Néant	
Pharmacie	80%	Néant	
Examens (Radiologie, Biologie)	80%	Néant	
Accouchement Normal	80%	600 000	F/Accouchement
Accouchement gémellaire	80%	800 000	F/Accouchement
Césarienne	80%	800 000	F/Accouchement
Lunetterie médicale	80%	400 000	F/Année/Assuré
Prothèses dentaires	80%	500 000	F/Année/Assuré
Prothèses auditives	80%	200 000	F/Année/Assuré
Hospitalisation	80%	Néant	F/Jour/Assuré
Evacuation sanitaire	80%		
Plafond des prestations			

Source : manuel des procédures OQSF 2013

5.4.6 Fonctionnement

L'assuré dispose d'une carte établie par l'assureur. En plus de la carte, l'assureur met à la disposition de l'Observatoire un nombre suffisant de lettres de garanties non valables pour les hospitalisations. Ces lettres sont gérées par le RAF.

En outre, L'assureur propose à l'Observatoire un plateau médical comprenant au moins un praticien par spécialité.

L'Observatoire peut demander en cas de besoin le rajout d'un ou de plusieurs praticiens dont l'art est essentiel à un assuré.

L'assuré qui en éprouve le besoin demande une lettre de garantie au RAF qui met à jour la base de données tenue à cet effet. Il se présente chez le praticien muni de cette lettre de garantie et de la carte d'assuré.

Après l'acte le praticien transmet sa facture à l'assureur qui se charge d'envoyer une facture collective à l'observatoire dans les deux mois de la prestation.

A l'arrivée de la facture collective, Le RAF prépare les déductions sur salaires en tenant compte du tiers cessible et saisissable du bénéficiaire.

Au besoin les retenues sont étalées sur autant de mois que nécessaires pour éviter de franchir ce plafond. Opération à la suite de laquelle il fait certifier les prestations par les bénéficiaires.

L'observatoire prend en charge le règlement global de la facture de l'assureur et effectue les retenues sur salaires adéquates.

Cette étape est gérée de la même façon que tous les autres paiements : **certification** (établissement que le service est fait), **liquidation** (établissement l'exactitude des montants) **mandatement** (Etablissement du bon à payer) et **paiement**.

Tableau 16 : Tableau descriptif de remboursement frais

Procédure : Gestion du personnel				Version 1.0
Sous-procédure : Remboursement des frais médicaux en interne				
Etapes	Acteur	Date	Tâches	Document
Expression du besoin	Agent	<ul style="list-style-type: none"> Après paiement 	<ul style="list-style-type: none"> 01. Transmet la prescription et la facture acquittée au comptable 02. Signe le formulaire FP_RFM 	<ul style="list-style-type: none"> FP_DAS
Instruction de la DAS	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> Au plus tard 2 jours après réception 	<ul style="list-style-type: none"> 03. Procède aux vérifications de cohérence 04. Procède au contrôle des totaux 05. Saisie les factures dans l'application 11. Retourne la demande à l'agent si elle ne l'est pas. 12. Procède au paiement du dossier contrôlé et validé 	<ul style="list-style-type: none"> FP_DAS FP_DAS FP_DAS FP_DAS
Contrôle de la DAS	RAF	<ul style="list-style-type: none"> Au plus tard 2 jours après réception 	<ul style="list-style-type: none"> 06. Procède au contrôle du tiers cessible du salaire ; 09. Transmet le dossier validé pour exécution 10. Classe le dossier non accordé après information du demandeur 	<ul style="list-style-type: none"> FP_DAS FP_DAS FP_DAS
Validation de la DAS	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Au plus tard 2 jours après réception 	<ul style="list-style-type: none"> 07. Autorise la DAS et la retourne au RAF pour mise en paiement 08. Refuse la DAS et la retourne au RAF pour classement 	<ul style="list-style-type: none"> FP_DAS FP_DAS

Source : manuel des procédures OQSF 2013

5.4.7 Domiciliations de salaire

Le travailleur qui le souhaite peut solliciter la domiciliation simple ou irrévocable de son salaire dans l'établissement financier de son choix. Pour cela, il en fait la demande sur le modèle P10.

Cette demande est ensuite transmise au RAF pour instruction dans les deux jours ouvrables suivant sa réception. Celui-ci assiste le demandeur jusqu'à la bonne formulation de sa demande. Il initie ensuite le projet de domiciliation de salaire selon le modèle objet de l'annexe P11 qu'il doit transmettre au SE pour décision.

L'engagement d'un agent né de la demande de domiciliation est pris en compte dans la détermination de la quotité cessible en cas de demande d'avances ou d'acomptes.

Il ne peut être mis fin à une domiciliation de salaire qu'avec la production d'un certificat de non engagement dûment établi par l'établissement financier. L'observatoire a le devoir d'informer celui-ci de toute modification intervenue dans la situation de l'agent demandeur

5.4.8 Absences

L'Objectif est de gérer les absences prévisibles et imprévisibles du personnel afin de garantir la continuité du service.

Lorsque le besoin se fait sentir, le demandeur exprime sa volonté de s'absenter dans le formulaire P07 et le transmet à son superviseur le cas échéant ou au RAF.

Son responsable hiérarchique statue sur la demande en prenant en considération la continuité du service pendant la période d'absence souhaitée. Il désigne, si nécessaire, la personne chargée de suppléer l'agent demandeur.

Ces précautions prises, il manifeste son accord en apposant sa signature dans la zone prévue et fait suivre le document au Responsable Administratif.

Celui-ci étudie et vérifie les informations contenues dans le formulaire et prend de plus amples informations auprès du demandeur ou de son superviseur. Il détermine notamment le solde du nombre de jours à faire valoir au titre des absences non déductibles, renseigne et signe le document qu'il transmet au SE.

En principe l'arrivée du document auprès du SE emporte présomption de qualité. Le SE peut accepter ou refuser la demande.

Dans le premier cas, il le manifeste dans la zone qui sied et renvoie le document au RAF qui met à jour sa base de données, le dossier du personnel, et envoie une copie du document au superviseur pour transmission et avise le reste du personnel par tout moyen écrit.

Dans le second cas, mention du motif du refus est faite sur le document qui est transmis au demandeur dans les mêmes formes que précédemment.

5.4.9 Heures supplémentaires

Elles sont dues aux agents de maîtrise et au personnel de soutien qui effectue un travail qui, du fait de l'urgence et de la nécessité, ne pourraient ne pas être effectuées pendant les heures normales de travail.

Les heures supplémentaires ne sont dues que si leur caractère nécessaire et urgent est attesté par le supérieur hiérarchique de l'agent concerné. Elles ne le sont pas, non plus, s'il est établi que par la faute de l'agent, le travail n'as pas pu s'effectuer à temps.

Lorsque les heures supplémentaires sont prévisibles, elles sont préalablement autorisées par le superviseur et le cas échéant par le RAF et le SE ou son délégataire, sur une demande motivée, établie en deux exemplaires par le demandeur. L'une d'elles lui est remise et l'autre classée dans son dossier du personnel une fois toutes les autorisations acquises.

Dans le cas où les heures supplémentaires ne peuvent pas être préalablement autorisées, elles sont régularisées dès le premier jour ouvré sous la responsabilité du superviseur le cas échéant ou du RAF.

La détermination des sommes dues au titre des heures supplémentaires se fait par la majoration des taux horaires du bénéficiaire. Ce taux horaire est constitué par la 173, 33e partie de toutes sommes perçues à titre de rémunération du travail à l'exclusion des remboursements de frais tels que l'indemnité de transport, la prime de panier ou de savon.

Les heures effectuées au-delà quarantième (40^e) et la quarante-neuvième (49^e) sont majorés au taux de 15%. Au-delà de cette limite, la majoration est de 40%. Les heures supplémentaires effectuées pendant les jours de repos sont majorées de 60% si elles sont effectuées entre 05 heures du matin et vingt-deux heures, et de 100% si elles le sont pendant la nuit (22 heures à 05 heures). Il est à noter que les heures supplémentaires sont décomptées dans le cadre de la semaine qui est de 40heures effectives.

Les heures supplémentaires dues pour la période allant du 24 du mois n au 24 du mois n+1 sont payables dans le salaire du mois n+1.

5.4.10 Congés

Les congés sont dus à tout salarié ayant effectué au moins douze mois dans l'observatoire. Le nombre de jours de congés est alors de 2 jours ouvrables par mois correspondant à une indemnité d'un douzième du salaire.

Ces nombres de jours et montants du droit aux congés figurent chaque fois sur le bulletin de salaire ainsi que leur cumul en tenant compte des jours pris depuis le dernier départ en congé ou l'entrée du travailleur dans l'établissement.

Lorsque, pour les congés, il doit être tenu compte de fraction de mois, la règle suivante est applicable : moins de 15 jours de présence correspondent à un jour de congé, quinze jours ou plus équivalent à 2 jours de congés.

Les droits aux congés sont payables avec le dernier salaire avant le départ en congé. Il appartient donc au demandeur d'introduire la demande avec le 24 du mois afin que le calcul des congés puisse être opéré et figurer dans les salaires concernés.

A vingt et un jours de la date de départ souhaité en congé, le travailleur en fait la demande sur le formulaire prévu à cet effet. Ce document est alors transmis à son supérieur hiérarchique qui en étudie les implications techniques et le valide.

Toutefois si pour des raisons avérées nécessaires et urgentes de services, la vacance du poste de l'employé ne peut être envisagée, il le lui signifie et trouve une autre période de congé dès que les conditions de son départ sont réunies.

Le document validé est alors transmis au RAF qui se charge d'en étudier les implications financières et donne son avis sur le même formulaire qui est transmis au SE pour validation.

Une fois validé le formulaire retourne au RAF qui se charge du décompte des jours et de l'indemnité de congés en tenant compte des absences des salariés durant la période de référence du congé.

Après la validation, le superviseur et son agent demandeur de congé font le point de la situation des tâches de ce dernier et détermine son intérimaire qui devra assurer la continuité du service. Une ou plusieurs séances de travail entre le travailleur et son intérimaire sont alors organisées sous la houlette du superviseur du premier et du RAF. A la reprise du travail, une notification de reprise lui est transmise et le RAF en informe le personnel selon les mêmes conditions de formes qu'au départ en congé.

Le RAF informe alors le personnel du départ en congé de l'agent en précisant son intérimaire, établit la notification de congé et l'attestation de travail du travailleur.

5.4.11 Evaluations du personnel

L'objectif est de suivre l'évolution de chaque employé dans la réalisation des tâches qui lui sont assignées par sa fiche de poste et son comportement vis-à-vis des règles et valeurs de l'observatoire ainsi son comportement à l'égard de son superviseur et des autres membres du personnel.

Le personnel de l'observatoire est évalué en deux temps : en fin de la période probatoire et en fin de chaque année. Au terme de l'évaluation, le superviseur formule son appréciation concernant les prestations du travailleur et son comportement vis-à-vis des valeurs de l'Observatoire pendant la période évaluée selon le barème suivant :

Tableau 17 : Tableau d'évaluation du personnel

Note	Travail fourni	Comportement
1	Largement en deçà des exigences du poste	Largement en deçà des exigences du poste
2	En deçà des prescriptions du poste	En deçà des prescriptions du poste
3	Correspondant aux exigences du poste	Conforme aux valeurs de l'observatoire
4	Au-dessus des exigences du poste	Au-dessus des valeurs de l'observatoire
5	Dépasse largement les exigences du poste	Largement supérieure aux attentes

Source : manuel des procédures OQSF 2013

L'évaluation du travail de l'employé porte sur chacune des tâches assignées par sa fiche de poste ainsi que les tâches additionnelles qui naissent au cours du fonctionnement de l'Observatoire.

Le RAF établit le formulaire d'évaluation tenant compte de la fiche de poste et de l'évaluation du comportement du travailleur dont le travail fait l'objet de l'évaluation, une semaine avant la fin de la période. Il le transmet par mail, dans la mesure du possible au concerné et à son superviseur. Le superviseur y met sa notation et ses commentaires en fonction des rubriques et il convoque l'évalué pour un échange contradictoire. L'évalué consigne ses commentaires dans le document, le signe et le retourne à son superviseur. Si les deux jugements convergent alors le document est envoyé au RAF.

En cas de désaccord persistant, le document le mentionne et il est envoyé en l'état au RAF. Celui-ci en contrôle sa régularité et le transmet au Secrétaire Exécutif pour validation. Au cas où il ne serait pas conforme avec les règlements, il est demandé au superviseur de

reconsidérer l'évaluation. Dans le cas de la persistance des désaccords, le secrétaire Exécutif indique la démarche à suivre.

L'évaluation du personnel est destinée à être classée dans le dossier du personnel, une copie est remise au travailleur qui le souhaite.

5.4.12 Promotions

L'objectif est d'assurer au personnel de l'Observatoire, une évolution régulière et transparente dans son poste de travail.

Les promotions sont annuelles et dépendent de l'évaluation du travail au cours des douze derniers mois.

La promotion se traduit par une augmentation du salaire équivalent à la note si elle est supérieure ou égale à trois (3). Elle porte sur les salaires sur les éléments de salaire de base et les éléments liés à l'appréciation des prestations fournies par l'agent.

Toute promotion fait l'objet d'une notification au personnel et à l'inspection du travail dans les mêmes conditions.

Une augmentation de salaire ne peut provenir que d'une promotion. Le comité des promotions se réunit et décide de l'étendue de la promotion.

5.4.13 Missions

Dans le cadre du travail, un membre de l'Observatoire peut être amené à partir en mission au Sénégal ou à l'étranger. Dans les deux cas il doit établir les termes de références de sa mission dont un modèle est fourni en annexe. Le dépôt de ce document fait établir un ordre de mission à la signature du Secrétaire Exécutif.

Les frais de mission auxquels l'agent a droit doivent lui permettre d'être logé et nourri dans des conditions jugées acceptables. Le montant de ces frais doit être mentionné sur la fiche de décompte des indemnités de mission et calculé sur la base des indemnités accordées par le Gouvernement sans pour autant les dépasser, décret N°**2006-119** du 17 Février 2006 portant réglementation des déplacements à l'étranger des agents de l'Etat et fixant les taux des indemnités de mission en remplacement de celui de l'article 7 du décret N°**2004-730**.

Tous les frais autres que les indemnités journalières de subsistance et qui sont liés au bon déroulement de la mission, doivent être remboursés sur la base de justification et après accord du Secrétaire Exécutif. Les frais de mission calculés sur la base du nombre de jours retenus

pour la mission doivent être payés à concurrence de 80% avant le départ et 20% après soumission du rapport de mission.

Les frais de mission sont ceux prévues à l'article 3 du décret N°2006-119 du 17 Février 2006 portant réglementation des déplacements à l'étranger des agents de l'Etat et fixant les taux des indemnités de mission, qui dispose que pendant la durée de ces missions, les membres de l'observatoire perçoivent des indemnités de mission fixées comme suit : ces taux ne sont applicables qu'aux missions dont le point de départ est Sénégal.

Tableau 18 : Barème tarifaire selon les lieux

Zone	Lieux	Montant des frais de missions en francs CFA par jour	
		Secrétaire Exécutif, Médiateurs	Experts
1 :	Amérique du Nord, Amérique latine et Asie	200.000	120.000
2 :	Union européenne, Scandinavie, Europe de l'Est, Afrique australe et du Nord :	180.000	100.000
3 :	Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique de l'Est et Reste du Monde :	100.000	100.000

Source : manuel des procédures OQSF 2013

Les indemnités de mission ne sont pas dues lorsque le déplacement a lieu dans le cadre d'un stage, d'un séminaire, de cours ou assimilé. En outre quand les frais d'hébergement ou de nourriture sont pris en charge par une autre structure ils sont réduits comme suit :

- ✓ hébergement et nourriture fournie : l'indemnité est réduite au 2/3 de l'indemnité au taux plein ;
- ✓ hébergement et nourriture fournie l'indemnité est réduite au 1/3 de l'indemnité au taux plein.

La durée d'une mission payée ne peut excéder vingt et un jours.

A la fin de la mission, l'agent concerné doit soumettre un rapport écrit qui mentionne le déroulement de la mission et les résultats obtenus. Ce rapport doit être soumis au Secrétaire Exécutif au plus tard une semaine après la fin de la mission.

5.4.14 Formation du personnel

La formation du personnel vise à maintenir celui-ci dans un état de produire de façon optimale ses services. Sont de la formation, les séminaires et stages organisés par des tiers et dont voudrait faire partie le personnel. Le besoin de formation peut être décelé par l'employé ou son superviseur.

En tout état de cause il doit être mentionné dans le formulaire prévu à cet effet et transmis au Secrétaire Exécutif.

5.4.15 Sortie du collaborateur

L'objectif de la procédure est de définir les conditions optimales dans lesquelles le salarié est amené à arrêter sa collaboration avec l'Observatoire et cela dans la préservation de l'intérêt des deux parties.

5.4.15.1 Champ d'application

La présente procédure s'applique lorsque le travailleur quitte définitivement l'OQSF/Sénégal du fait de sa propre volonté (démission) de la volonté unilatérale de l'Employeur (licenciement), de l'arrivée à terme de son contrat de travail, de sa vie professionnelle (retraite) ou en cas de décès.

5.4.15.2 Règles communes de gestion

La démission et le licenciement sont soumis à la formalité préalable de la notification écrite d'un préavis dans les conditions prévues par le contrat de travail ou à défaut par celles édictées par la convention collective du commerce pour les non fonctionnaires.

5.4.15.3 Règles particulières à la démission

Le travailleur qui en prend la décision la notifie par voie hiérarchique au Secrétaire Exécutif qui peut l'accepter ou la refuser. Il est reçu par son supérieur hiérarchique, pour éviter les démissions suite à un mouvement d'humeur, de colère ou sous le coup d'une forte émotion.

Toute démission pour être valable doit être acceptée par écrit par le secrétaire Exécutif et notifiée contre décharge datée au travailleur.

La date de réception de la notification par le travailleur est le point de départ de la durée du préavis. Toutefois, la démission est un acte libre et volontaire. Par conséquent, on ne peut la refuser.

La durée de la période de préavis est indiquée dans le tableau qui suit :

Tableau 19 : Durée de préavis

Catégorie professionnelle du travailleur	Ancienneté à l'OQSF	Durée du préavis (en jours calendaires)
De 1 à 5	Moins d'un an	8
	Entre 1 et 5 ans	15
	Supérieur à 5 ans	30
5 à 7	Moins d'un an	15
	Plus d'un an	30
7 à 11	Moins d'un an	60
	Plus d'un an	90

Source : manuel des procédures OQSF 2013

Pendant la durée du préavis, le travailleur est autorisé en accord avec son supérieur hiérarchique et le Responsable Administratif et Financier à s'absenter deux (02) jours par semaine pour rechercher un nouvel emploi. Cette autorisation cesse lorsque le travailleur trouve un nouvel emploi. Elle ne vaut pas pour le travailleur ayant préalablement trouvé un nouvel emploi avant la démission.

Au plus tard quinze (15) jours après le dépôt de sa lettre de démission, le travailleur a le droit de se rétracter dans les mêmes conditions de forme.

Tableau 20 : Tableau descriptif de cessation du contrat de travail

Procédure : Cessation du contrat de travail				Version 1.0
Etapes	Acteur	Date	Tâches	Document
Expression du besoin	Agent	<ul style="list-style-type: none"> • Au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • 01. Exprime sa volonté par courrier • 02. Signe le courrier et le transmet à son SH • 20. Procède à l'inventaire contradictoire de cessation de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Courrier
Contrôle et validation	Supérieur Hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Le même jour 	<ul style="list-style-type: none"> • 03. Convoque et discute avec le demandeur • 04. Obtient le retrait de la demande dans la mesure du possible • 05. Sinon la transmet par courrier au SE • 23. Dresse avec le démissionnaire l'Etat d'avancement des travaux • 24 Prépare et soumet au SE une note d'intérim 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DAS • FP_DAS • FP_DAS • FP_DAS
Instruction	RAF	<ul style="list-style-type: none"> • Dès réception de la LdD 	<ul style="list-style-type: none"> • 10. Signifie au demandeur ses droits et devoirs en évitant les conflits • 11. Prépare la réponse d'acceptation de la démission et la soumet au SE • 10. Informe les agents et les tiers concernés • 14. Instruit le dossier au comptable • 21. Contrôle les documents comptables et les transmet à la signature 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DAS
Acceptation ou refus	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Au plus tard 2 jours après réception 	<ul style="list-style-type: none"> • 06. Reçoit le demandeur et examine avec lui la demande • 07. Lui donne sa décision verbalement • 08. Lui retourne la demande si refusée • 09. Impute le dossier au RAF si accordée • 12. Signe la lettre d'acceptation de la démission • 13. La transmet au RAF pour instruction avec copie au SH • 22. Signe les documents comptables 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DAS
Instruction de la DAS	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> • Dès réception 	<ul style="list-style-type: none"> • 15. Calcule le montant de l'indemnité compensatrice de congé • 16. Procède à la régularisation de l'IR et de la TRIMF • 17. Détermine le montant des encours du démissionnaire. • 18. Calcule le solde de tout compte dans le bulletin de paie • 19 Prépare et conduit l'inventaire de cessation de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • FP_DDC • FP_ReI • FP_ReE • FP_DAS

Source : manuel des procédures OQSF 2013

5.4.15.4 Règles particulières à la retraite

L'âge de la retraite est fixé à soixante (60) ans pour les agents de l'OQSF/Sénégal. La date de départ à la retraite est le 31 décembre suivant la soixantième année du travailleur. Au 30 juin de chaque année, le RAF fait la revue des départs à la retraite de l'année n+1 et envoie la listes des concernés au Secrétaire Exécutif pour validation.

Le Secrétaire Exécutif peut décider de prolonger le contrat d'un agent ayant atteint la limite d'âge.

La description de la procédure des « RH » de l'Observatoire nous a permis de mieux comprendre et d'analyser ce processus. Elle nous permettra d'identifier les risques liés du dit processus dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Cartographie des risques du processus RH de l'OQSF

Le processus RH de l'OQSF comme toute autre structure comporte des risques dont la maîtrise constitue un gage pour sa survie et sur ses activités. A cet effet, la gestion des risques à travers la cartographie des risques permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise, de son exposition aux « turbulences » de toutes natures, tant internes qu'externes. Cette approche du contrôle du processus RH par l'identification des risques auxquels il est exposé permet par ailleurs de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour maîtriser ces risques.

A travers le modèle d'analyse de la cartographie que nous avons élaboré, ledit modèle nous conduit à faire l'analyse du contexte, à l'identification des risques, à l'analyse des risques et à la hiérarchisation des risques, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne, à la matrice et leur analyse, à la proposition des plans d'action et pour terminer avec des recommandations.

6.1 Analyse du contexte

Cette étape nous conduit à l'aide des entretiens et de l'analyse documentaire de faire une prise de connaissance générale du processus RH de l'Observatoire. Cette analyse nous a permis d'identifier les différentes tâches avec les risques qui leur sont inhérents de même que le contrôle interne approprié à leur gestion.

6.2 Identification et analyses des risques

Nous avons pu regrouper les risques liés au processus RH de l'Observatoire dans le tableau ci-dessous. Dans ce même tableau, nous avons la typologie des risques, les causes et les conséquences.

Tableau 21 : Identification des risques inhérents

Réf	Mission/ Activité	Objectif/ Objectif/	Risque identifié	Typologie du risque	Causes	Conséquences probables
R1	Mettre en place un système de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux et financiers		Absence de système de dialogue avec les partenaires sociaux et financiers	Risques Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de planification d'un système de dialogue ; • manque d'information sur les partenaires financiers ; • absence de 	<ul style="list-style-type: none"> • non réalisation des activités prévues par les partenaires ; • perte de subvention ; • pertes d'avantages prévus par les partenaires financiers.

				communication avec les dirigeants.	
R2	Gérer et/ou suivre les actions préparatoires à la prise de décision par les autorités compétentes ainsi que la notification et l'exploitation des actes pris concernant les personnels permanents	Ignorance des textes pour préparer les bonnes décisions	Risques Juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de formation administrative ; • textes en vigueur indisponibles ; • inexistence de textes adéquats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise préparation d'actes conformes ; • prise de mauvaises décisions par les autorités ; • décisions inadéquates aux actions préparatoires.
R3	Coordonner et superviser le recrutement des agents de maîtrise et enquêteurs contractuels et de leur mise à la disposition après formation	Non coordination de la Commission de recrutement	Risques Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de commission de recrutement interne au sein de l'Observatoire ; • présence d'un comité de recrutement autonome au niveau de la primature ; • convocation tardive de la commission ; • manque de feedback de la convocation. 	<ul style="list-style-type: none"> • la non tenue de la réunion du comité de recrutement ; • blocage de recrutement des agents d'exécution.
R4	Mettre en place un système de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences	Le déficit des effectifs	Risques Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'expression de besoins des médiateurs et experts ; • absence de mission de prévision des emplois ; • manque de logiciel adéquat pour la gestion prévisionnelle des effectifs et emplois ; • insuffisance de formation des agents sur la gestion prévisionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • erreurs dans l'estimation prévisionnelle des effectifs ; • départ non contrôlé de certains experts.
R5	Mettre en place un	Pénurie de	Risques	• Absence de budget	• Incohérence des

	système de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences	compétences emplois/effectifs	Stratégiques	conséquent à la prévision ; <ul style="list-style-type: none"> la non prise en charge de certaines activités dans le budget ; absence de calendrier d'exécution des activités. 	affectations selon les besoins exprimés ; <ul style="list-style-type: none"> insuffisance d'effectifs.
R6	Suivre la carrière administrative et professionnelle des personnels	Incapacité de faire le suivi des dossiers des agents	Risques Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> Coordination insuffisante entre l'organe exécutif et le MEF ; absence de feedback l'organe exécutif et le MEF ; lenteurs dans le traitement des dossiers (clients - opérateurs) ; complexité des opérations lors du traitement des dossiers de médiation. 	<ul style="list-style-type: none"> Lenteurs dans l'élaboration des actes d'intégration et de contractualisation ; insécurité des agents ; démotivation des agents ;
R7	Gérer et/ou suivre les actions préparatoires à la prise de décision par les autorités compétentes ainsi que la notification et l'exploitation des actes pris concernant les personnels vacataires	Ignorance de la voie hiérarchique pour une bonne gestion du personnel vacataire	Risques Juridiques	<ul style="list-style-type: none"> Manque de formation administrative ; inexistence d'un plan de formation ; inexistence ou ignorance de l'organigramme de l'Observatoire ; méconnaissance de la voie hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de dossiers dans un circuit non maîtrisé ; non-respect de la voie hiérarchique ; incohérence des actes pris concernant les vacataires par rapport aux besoins.
R8	Mettre en place un système de dialogue et de concertation avec les partenaires financiers	Insuffisance de concertation avec les partenaires financiers	Risques Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> Méconnaissance des exigences des partenaires ; manque d'information sur la disponibilité des partenaires financiers ; manque de coordination avec les personnes cibles 	<ul style="list-style-type: none"> pertes d'avantages (aides, subvention) prévus par les partenaires financiers ; perte de crédibilité avec les partenaires.

				traitant avec les partenaires.	
R9	Suivre la carrière administrative et professionnelle des personnels	Absence des dossiers individuels des agents	Risques Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier non transmis au responsable qui s'occupe de la gestion du personnel lors des mutations dossiers non constitués ; • Méconnaissance des textes réglementaires par les agents de l'observatoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'informations précises sur l'agent ; impossibilité pour l'agent d'obtenir un acte administratif relatif à sa carrière (absence de référence) ; • difficulté dans les procédures de nomination ; • difficulté de gestion de carrière
R10	Coordonner et superviser le recrutement des agents de maîtrise et enquêteurs contractuels et de leur mise à la disposition après formation	Non supervision de la commission de recrutement	Risques Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • La non maîtrise des textes de recrutement ; • manque de planification des besoins exprimés ; • non implication efficace du personnel dans la supervision des activités ; • manque d'informations exhaustives sur le processus de recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> • non recrutement ; • recrutement inadapté aux besoins exprimés.

Source : nous-mêmes

6.3 Evaluation et cotation des risques inhérents

Après avoir constitué notre base de données des risques inhérents sur la base de l'identification, il nous revient de les évaluer en définissant une échelle de probabilité et de gravité.

Défini comme étant la possibilité que, sans tenir compte du contrôle interne qui pourrait exister dans l'entité, une anomalie significative se produise dans les comptes, la valeur du risque inhérent donnée par le tableau d'outil d'analyse de la cartographie des risques est fonction de l'impact du risque et de sa probabilité de survenance.

Aussi, il est primordial pour la suite du travail, de définir les niveaux de risques ou appétence pour le risque.

6.3.1 Echelle de probabilité d'occurrence

Tableau 22 : Echelle de probabilité d'occurrence ou de survenance

Echelle Qualitative	Echelle verbale	Description
5	Très probable	Le risque s'est manifesté fréquemment et se manifestera très probablement plus d'une fois dans les 12 prochains mois
4	Probable	Le risque est courant. Il a une chance importante de se manifester au moins une fois dans les 12 prochains mois
3	Modérément probable	Le risque a une chance au-dessus de la moyenne de se manifester au moins une fois dans les 3 prochaines années
2	Peu probable	Le risque est très peu fréquent, et peu probable de survenir dans les 3 prochaines années
1	Rare	Le risque est concevable mais il n'est susceptible de se manifester que dans circonstances extrêmes

Source : nous-mêmes

6.3.2 Echelle de gravité

Tableau 23 : Echelle de gravité ou d'impact

Echelle Qualitative	Echelle verbale	Echelle d'impact sur l'image	Echelle d'impact financier
5	Crise majeure	Crédibilité gravement affectée à long terme (>3 ans)	> 10 000 000 CFA
4	Majeur	Crédibilité gravement affectée à moyen terme (>1 an)	1 000 000 à 10 000 000 CFA
3	Modéré	Crédibilité affectée à court terme (> 3 mois)	100 000 à 1 000 000 CFA
2	Mineur	Crédibilité affectée à court terme (> 1 semaine)	10 000 à 100 000 CFA
1	Non significatif	Crédibilité affectée pendant moins d'une semaine	< 10 000 CFA

Source : nous-mêmes

6.3.3 Echelle de gravité

Tableau 24 : Niveaux de risque

Criticité (PxI)	Ampleur du Risque Inhérent	Réponse et Traitement du Risque
15 - 25	ELEVE	Niveau de risque inacceptable– nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
8 - 14	MOYEN	Niveau de risque inacceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
1 - 7	FAIBLE	Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voire une absence de contrôle peut être autorisé

Source : nous-mêmes

A l'aide de ces échelles, nous pouvons procéder à l'évaluation et à la cotation des risques inhérents.

Figure 6: Cotation des risques

Légende :

Gravité

G = Gravité maximale du dommage possible

1 négligeable 2 significatif 3 sérieux 4 majeur 5 grave

Probabilité

P = Probabilité d'occurrence du dommage

1 improbable 2 rare 3 probable 4 possible 5 inévitable

	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	12
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Source : nous-mêmes

Tableau 25 : Evaluation et cotation des risques inhérents

Réf	Risque identifié	Risque Inhérent		
		Impact (I) 1 à 5	Probabilité (P) 1 à 5	Score = P x I
R1	Absence de système de dialogue avec les partenaires financiers	5	5	25
R2	Ignorance des textes pour préparer les bonnes décisions	5	5	25
R3	Non coordination de la Commission de recrutement	5	5	25
R4	La non planification de ressources prévisionnelles	5	5	25
R5	Inefficacité de gestion prévisionnelle des emplois/effectifs	5	5	25
R6	Incapacité de faire le suivi des dossiers des agents	5	5	25
R7	Ignorance de la voie hiérarchique pour une bonne gestion du personnel vacataire	5	5	25
R8	Insuffisance de concertation avec les partenaires sociaux et financiers	5	5	25
R9	Absence des dossiers individuels des agents	5	5	25
R10	Non supervision de la commission de recrutement	5	4	20

Source : nous-mêmes

6.4 Appréciation et évaluation des dispositifs de contrôle

Il s'agit d'identifier les contrôles clés mise en place dans la structure afin d'apprécier leur capacité à prévenir la survenance des risques et les mesures prises pour réduire leur impact en cas de survenance. A cette étape, nous avons pu établir la matrice des risques et des contrôles.

Afin de pouvoir évaluer les dispositifs de contrôle interne, nous avons fait appel à trois échelles à savoir la mesure de prévention, la mesure de protection et la maturité.

6.4.1 Echelle de mesure de la prévention

Elle évalue la capacité des contrôles à prévenir les risques et à réduire ainsi la probabilité de survenance.

Tableau 26 : Grille d'évaluation de la prévention

Niveau	Qualité de la prévention	Commentaire sur le CI
0	Aucune mesure de prévention n'existe (Prévention inexistante), ou Il manque une mesure importante, ou les mesures sont inadaptées ou non mises en œuvre (Prévention inadaptée et ou Inefficace)	Qualité du Contrôle interne clef très faible induisant une probabilité du risque très élevée (risque certaine) d'occurrence
1	Il existe des mesures de prévention peu ou moyennement adaptées et/ ou moyennement ou peu efficaces (Prévention peu ou moyennement adaptée et ou efficace)	Qualité du Contrôle interne clef moyenne induisant une probabilité du risque modérée (quasi certaine ou probable) d'occurrence
2	Il existe des mesures de prévention adaptées qui sont mises en œuvre (Protection adaptée et efficace)	Qualité du Contrôle interne clef élevé induisant une probabilité du risque faible (ou peu probable) d'occurrence
3	Il existe des mesures de prévention très adaptées qui sont efficacement mises en œuvre et pour lesquelles on assure une traçabilité, un suivi et un contrôle (Prévision très adaptée et efficace)	Qualité du Contrôle interne clef très élevé induisant une probabilité du risque très faible (ou quasi impossible) d'occurrence

Source : nous-mêmes

6.4.2 Echelle de mesure de la protection

Cette échelle évalue la capacité, les contrôles clés mis en place pour limiter l'impact des risques sur les missions/objectifs malgré les mesures de prévention n'ont pas empêché leur réalisation.

Tableau 27 : Grille d'évaluation de la protection

Niveau	Qualité de la protection	Commentaire sur le CI
0	Aucune mesure de protection n'existe, ou il manque une mesure importante, ou les mesures sont inadaptées ou non mises en œuvre (Protection inexistante, inadaptée et ou Inefficace)	Contrôle interne clef n'offrant aucun effet protecteur (réducteur) sur l'impact du risque sur les objectifs
1	Il existe des mesures de Protection moyennement ou peu adaptées et ou efficaces (Protection moyennement ou peu adaptée et ou efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) modéré ou moyen sur l'impact du risque
2	Il existe des mesures de Protection adaptées qui sont mises en œuvre (Protection adaptée et efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) sur l'impact du risque
3	Il existe des mesures de Protection très adaptées qui sont efficacement mises en œuvre et pour lesquelles on assure une traçabilité, un suivi et un contrôle (Protection très adaptée et efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) maximum sur l'impact du risque

Source : nous-mêmes

6.4.3 Echelle de maturité

Elle mesure le niveau de maturité mis en place notamment son impact sur le contrôle des risques.

Tableau 28 : Échelle de maturité du contrôle

Niveau	Qualité	Commentaire sur la maturité du CI	Impact du contrôle sur le risque
5	Optimisé	Les activités de contrôle sont coordonnées et la gestion des risques est conduite dans un système intégré	Impact maximal
4	Maîtrisé ou surveillé	Les activités de contrôle sont décrites en détail et les contrôles sont effectifs. Il y a un responsable du CI et des vérifications sont faites régulièrement	Impact satisfaisant
3	Standardisé	Des lignes directrices ont été mises en place, les processus sont documentés et les contrôles sont adaptés	Impact moyen
2	Informel	Les activités de contrôle internes sont mises en place mais sans standardisation. Ils dépendent des individus	Peu efficace
1	Non ou peu fiable	Peu ou pas d'activités de contrôle interne sont mises en place. L'organisation est à risque	Totalement inefficace

Source : nous-mêmes

6.4.4 Evaluation du Contrôle interne(CI)

Défini comme étant un processus mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qui doivent être réalisées par l'entreprise, le contrôle interne est évalué par le tableau d'outil d'analyse de la cartographie des risques en fonction de la pertinence (adéquation et efficacité) des éléments clés du contrôle interne existants.

Tableau 29 : Evaluation du CI

Réf	Risque identifié	Éléments clés du Contrôle interne existants	Évaluation du contrôle interne		
			Protection (Pro) 0 à 3	Protection (Pro) 0 à 3	Protection (Pro) 0 à 3
R1	risque d'absence de système de dialogue avec les partenaires financiers	Rencontre avec les organisations syndicales au besoin	1	0	2
R2	Ignorance des textes pour préparer les bonnes décisions	<ul style="list-style-type: none"> Vérification du circuit par le cahier courrier départ ; utilisation d'un répertoire de textes législatifs. 	1	0	3
R3	Non coordination de la Commission de	<ul style="list-style-type: none"> comité de supervision de recrutements ; 	1	0	3

	recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • textes précisant la procédure de supervision. 			
R4	Le déficit des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> • prévision basée sur des données antérieures ; • communication au niveau déconcentré ; • valider le manuel de procédure en cours d'élaboration décrivant la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. 	1	0	3
R5	Risque d'inefficacité de gestion prévisionnelle des emplois/effectifs	envoi de lettre circulaire à toutes les structures déconcentrées pour s'assurer que les besoins exprimés sont pris en compte dans le budget.	1	0	2
R6	Incapacité de faire le suivi des dossiers des agents	Existence d'un plan de carrière	1	0	1
R7	Ignorance de la voie hiérarchique pour une bonne gestion du personnel vacataire	Vérification du circuit par le cahier courrier départ ; répertoire de textes législatifs.	1	0	2
R8	insuffisance de concertation avec les partenaires sociaux et financiers	Rencontre avec les autorités pour les planifications de concertations avec les partenaires ; existence de comptes rendus des concertations antérieures.	1	0	3
R9	Absence des dossiers individuels des agents en amont	Rappel par mail et par téléphone sur la constitution des dossiers individuels ; envoi de lettre circulaire à toutes les structures partenaires ; projet de formation des experts et médiateurs en gestion administrative déjà élaboré.	1	0	3
R10	Non supervision de la commission de recrutement	Comité de supervision de recrutements ; textes précisant la procédure de supervision.	1	0	3

Source : nous-mêmes

6.5 Evaluations et cotation des risques résiduels

Le risque résiduel étant le risque existant après application des mesures de contrôle sur les risques inhérents. Evaluer le risque résiduel consiste donc à déterminer la probabilité et la gravité résiduelle. La probabilité résiduelle est la réduction de la probabilité de survenance du risque inhérent sur un objectif de gestion par l'application d'un ou plusieurs contrôles préventifs :

$$\text{Probabilité résiduelle} = \text{probabilité risque inhérent} - \text{contrôles préventifs}$$

De même la gravité résiduelle est la réduction de la gravité des conséquences du risque inhérent par l'application de mesure de protection.

$$\text{Impact résiduel} = \text{impact du risque inhérent} - \text{contrôles protectifs}$$

La criticité résiduelle est donc :

$$\text{Criticité résiduelle} = \text{Probabilité résiduelle} \times \text{Impact résiduel}$$

Aussi nous définissons les niveaux de risque résiduel dans le tableau ci-après.

Tableau 30 : Mesure du risque résiduel ou appétence pour le risque

Criticité	Ampleur du risque résiduel	Réponse et traitement du risque
15 - 25	ELEVE	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles sont inadéquats (mauvais design) ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent refonte complète ou efforts significatifs dans leur application. Le risque est soit Traité, Transféré ou terminé.
8 - 14	MOYEN	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles sont inadéquats (mauvais design) ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent plus d'efforts dans leur application. Le risque est soit Traité, Transféré ou terminé.
1 - 7	FAIBLE	Risque résiduel généralement acceptable – requiert une amélioration minimale des contrôles, ou maintien en l'état. Le risque peut être toléré.

Source : nous-mêmes

6.6 Appétence pour le risque et classement

L'appétence pour le risque est le niveau du risque que l'Observatoire est prêt à prendre ou à accepter.

Tableau 31 : Evaluation des risques résiduels ou appétence risque

Réf	Risque identifié	Risque Inhérent			Évaluation du contrôle interne			Risque résiduel			Classement	
		Impact (I) 1 à 5	Probabilité (P) 1 à 5	Criticité = P x I	Protection (Pro) 0 à 3	Prévention (Pré) 0 à 3	Niveau de maturité CI 1 à 5	Impact = I - Pro	Probabilité = P - Pré	Criticité = P x I	Déjà Survenu Oui/Non	Rang de priorité Échelle 4 à 0
R1	risque d'absence de système de dialogue avec les partenaires sociaux et financiers	5	5	25	1	0	2	3	4	12	Oui	4-à faire d'urgence
R2	Ignorance des textes pour préparer les bonnes décisions	5	5	25	1	0	3	4	4	16	Oui	4-à faire d'urgence
R3	Non coordination de la Commission de recrutement	5	5	25	1	0	3	4	5	20	Oui	4-à faire d'urgence
R4	Le déficit des effectifs	5	5	25	1	0	3	4	5	20	Oui	3-insuffisant
R5	Risque d'inefficacité de gestion prévisionnelle des emplois/effectifs	5	5	25	1	0	2	4	5	20	Oui	3-insuffisant
R6	Incapacité de faire le suivi des dossiers des agents	5	5	25	1	0	1	4	5	20	Oui	4-à faire d'urgence
R7	Ignorance de la voie hiérarchique pour une bonne gestion du personnel vacataire	5	5	25	1	0	2	4	5	20	Oui	4-à faire d'urgence
R8	insuffisance de concertation avec les partenaires sociaux et financiers	5	5	25	1	0	3	4	5	20	Oui	3-insuffisant
R9	Absence des dossiers	5	5	25	1	0	3	4	5	20	Oui	3-

	individuels des agents											insuffisant
R10	Non supervision de la commission de recrutement	5	4	20	1	0	3	4	5	20	Non	2-satisfaisant

Source : nous-mêmes

6.7 Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation peut se faire suivant plusieurs dimensions : la probabilité, la gravité ou la criticité des risques inhérents ou résiduels. Nous avons utilisé les criticités dans le tableau ci-dessous.

Tableau 32 : Hiérarchisation des risques

Réf	Risque identifié	Criticité inhérente = P x I	Niveau de maturité CI 1 à 5	Criticité Résiduelle = P x I
R1	risque d'absence de système de dialogue avec les partenaires sociaux et financiers	25	2	12
R2	Ignorance des textes pour préparer les bonnes décisions	25	3	16
R3	Non coordination de la Commission de recrutement	25	3	20
R4	Le déficit des effectifs	25	3	20
R5	Risque d'inefficacité de gestion prévisionnelle des emplois/effectifs	25	2	20
R6	Incapacité de faire le suivi des dossiers des agents	25	1	20
R7	Ignorance de la voie hiérarchique pour une bonne gestion du personnel vacataire	25	2	20
R8	insuffisance de concertation avec les partenaires sociaux et financiers	25	3	20
R9	Absence des dossiers individuels des agents	25	3	20
R10	Non supervision de la commission de recrutement	20	3	20

Source : nous-mêmes en s'inspirant du COSO2

6.8 Matrices des risques

La matrice de criticité élaborée sur la base des données de probabilité et des gravités des risques constitue une modalité de restitution visuelle des risques qui ont été cartographiés.

Nous avons élaboré une matrice de criticité pour les risques inhérents et résiduels du processus RH de l'Observatoire.

Ainsi, nous avons procédé par la suite à leur analyse.

L'analyse de cette matrice de criticité montre qu'avec le dispositif de contrôle existant, les risques sont dans la zone critique (zone rouge). Les criticités moyennes varient entre 20 à 25 pour les risques inhérents et 12 à 20 pour les risques résiduels (Voir Annexe).

6.7 Plans d'action et recommandations

Tableau 33 : Recommandations

Réf	Risque identifié	Plan de management des risques		
		Actions (recommandations)	Responsable de la mise en œuvre	Période retenue pour la mise en œuvre
R1	risque d'absence de système de dialogue avec les partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un programme de concertation et de suivi de son actualisation régulière ; formation du personnel sur la technique de communication ; sensibilisation du personnel sur l'importance des concertations avec les partenaires. 	RAF/Responsable RH	juillet à décembre 2014
R2	Ignorance des textes pour préparer les bonnes décisions	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer un plan de formation ; élaboration de Bordereaux ou fiche de circulation à chaque étape du circuit de prise de décision. 	RAF/Responsable RH	de août à octobre 2014
R3	Non coordination de la Commission de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> finaliser et faire valider le manuel de procédure pour une bonne coordination du recrutement ; renforcer le contrôle hiérarchique ; bien coordonner le regroupement de la commission ; convoquer à temps de réunion de la commission 	RAF/Responsable RH	juillet 2014
R4	Le déficit des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> sensibiliser et former le personnel de l'Observatoire sur la mise en place d'un plan de prévision des effectifs, des emplois et des compétences ; mise en place d'un système de planification des besoins prévisionnels. 	RAF/Responsable RH	septembre à octobre 2014
R5	Risque d'inefficacité	valoriser les missions de terrains pour	RAF/Responsable	septembre à

	de gestion prévisionnelle des emplois/effectifs	une bonne prévision des activités.	RH	octobre 2014
R6	Incapacité de faire le suivi des dossiers des agents	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un dispositif de suivi entre l'organe exécutif et le MEF ; • élaboration de notifications sur le traitement des dossiers ; • autonomie du Responsable RH dans le suivi détaillé des dossiers individuels ; • aider le RAF à améliorer son plan de carrière par un consultant expert en la matière. 	RAF/ Responsable RH	de juillet à décembre 2014
R7	Ignorance de la voie hiérarchique pour une bonne gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser et rendre disponible l'organigramme ; • élaborer un plan de formation ; • suivi régulier des textes et leurs applications effectives. 	RAF/Responsable RH	A partir d'août 2014
R8	insuffisance de concertation avec les partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un programme de concertation et de suivi de son actualisation régulière ; • formation du personnel sur la technique de communication ; • sensibilisation du personnel sur l'importance des concertations avec les partenaires. 	RAF/ Responsable RH	juillet à décembre 2014
R9	Absence des dossiers individuels des agents	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un plan de formation de tous les experts en gestion administrative ; • Valider le manuel de procédures pour un suivi adéquat des carrières ; <p>rendre obligatoire l'ouverture de dossiers individuels.</p>	RAF/Responsable RH	<ul style="list-style-type: none"> • Août 2014 pour la formation des experts ; • septembre 2014 pour le manuel de procédures ; • décembre 2014 pour l'ouverture des dossiers individuels
R10	Non supervision de la commission de recrutement	maitriser tout ce qui va avec le recrutement (texte, nombre de poste...)	RAF/Responsable RH	juillet 2014

Source : nous-mêmes

La réalisation d'une cartographie des risques dans une organisation permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive interne et externe. Cette approche du contrôle de l'organisation par

l'identification des risques auxquels elle est exposée, permet par ailleurs de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour maîtriser ces risques.

De ce fait, ce chapitre nous a permis d'élaborer la cartographie des risques des ressources humaines de l'Observatoire. L'élaboration de cette cartographie nous a permis de mettre en lumière les risques auxquels il est exposé, de déterminer leur niveau d'exposition, de constater les défaillances du contrôle interne et de faire des recommandations idoines pour corriger ces faiblesses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'objectif était d'une part d'élaborer une cartographie des risques liés au processus RH de l'OQSF; et d'autre part de proposer des solutions managériales susceptibles de réduire l'occurrence de ces risques. Dans la première partie, consacrée à l'exploitation des fonds documentaires et autres littératures techniques traitant de la problématique, nous avons abordé la notion du processus RH, la description de ce processus et la démarche d'établissement d'une cartographie des risques.

La définition des concepts à travers la revue de littérature nous a permis d'avoir les fondements de base à l'élaboration de la cartographie des risques et d'avoir des connaissances assez variées sur la description du processus RH de l'OQSF.

Aussi, nous avons réussi à :

- ✓ analyser, décrire et comprendre le processus RH ;
- ✓ identifier le maximum de risques liés à ce processus ;
- ✓ analyser et évaluer les risques liés à ce processus ;
- ✓ évaluer les dispositifs de mesures de contrôle mise en place par les dirigeants de l'Observatoire.

Au terme de notre analyse, nous estimons que les objectifs spécifiques préalablement définis ont été atteints.

Une cartographie globale des risques permet de les hiérarchiser et de donner une vision d'ensemble permettant de connaître avec précision les zones de risques et les impacts possibles en termes de coûts, puis de développer le plan d'action adapté au sein de l'entreprise. Elle permettra de renforcer le contrôle interne et les dispositifs existants de l'organisation.

Toutefois, ce dispositif de contrôle interne doit s'appuyer sur une cartographie précise des risques et une mise à jour permanente, notamment sur l'ensemble des activités que compte l'Observatoire. La maîtrise de la communication sur les risques, tant en interne que vis-à-vis du marché et des différentes parties prenantes, l'enjeu majeur relevant de la réputation, de la notoriété, et de la valeur de marque de l'entreprise et par conséquent de sa capacité à se développer.

Ainsi, pour un meilleur suivi de la cartographie des risques, les responsables désignés pour la mise en œuvre des plans d'action doivent s'y mettre et donner le meilleur d'eux-mêmes dans les délais prescrits. Pour cela, la direction doit mettre le coût et moyens nécessaires pour leur faciliter la tâche.

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : P02 Déclaration du mouvement du travailleur

N° d'immatriculation du travailleur au fichier central de la main d'œuvre						
	A	B	C	D	E	F
OBJET DE LA PRESENTE (Rayer les mentions inutiles et encadrer la mention valable)						
<input checked="" type="checkbox"/> Embauche – Licenciement	IMMATRICULATION					
Expiration normale du contrat	Si le travailleur n'a pas encore été immatriculé, la mention					
Démission – mutation	« immatriculation » devra être portée dans le blanc ci-dessus					
Changement de catégorie professionnelle						
Modification du contrat de travail						
Changement de situation de famille						
Changement de résidence habituelle						
Changement d'emploi - Décès						
CONCERNANT LE TRAVAILLEUR :						
N	Prénoms :			Sexe		
N	à	Pays		Nationalité :		
F	et de (mère)			Groupe ethnique		
Adresse						
C	délivrée à			le		
P						
Situation de famille (marié,			Nombre d'épouses :			
N						
Nombre			Nom des enfants à charge :			
<u>Mouhamed</u>						
Date d'entrée dans						
N° et date de la déclaration d'embauche effectuée lors de						
P			Emploi dans l'établissement :			
Convention			Catégorie :			
Eventuellement,						
N° et date du visa d'approbation par l'inspecteur du travail et						
N° et date du visa d'enregistrement à la			du service de la main d'œuvre			
Raison sociale et adresse précise de l'établissement						
<u>S/C Direction de la Monnaie et du Crédit, Ministère de l'Economie et des Finances, Dakar, Sénégal.</u>						
Activité Observation des services financiers						
Durée du contrat :						
à durée au						
<input checked="" type="checkbox"/> ou à durée indéterminée						
(Rayer la mention inutile et encadrer la mention correcte) chantier de :						

Nom et adresse du précédent employeur :	
Lieu de résidence	
d'origine du <u>CCIAD</u> travailleur	Date d'entrée au Sénégal :
STATUT MILITAIRE	
(Rayer les mentions inutiles)	
- classe de	
recrutement	
- l'intéressé a – t – il effectué son service	
militaire	
- Armée d'appartenance : terre – mer	
– air	
- Grade de la réserve : Officier – Sous – officier –	
Troupe	
DISPOSITIONS PARTICULIERES CONCERNANT L'ENGAGEMENT :	
(auquel les parties ont expressément souscrit)	
2.11.1.	le salaire du travailleur sera celui fixé pour la catégorie 10e A de la Convention Collective du Commerce en fonction d'un horaire de travail hebdomadaire de
<input checked="" type="checkbox"/>	40 heures
<input type="checkbox"/>	42 heures
<input type="checkbox"/>	44 heures
<input type="checkbox"/>	48 heures
soit : 127913 francs CFA	
3 –	
4 –	
5 –	
Signature du travailleur	Signature de l'employeur
(procédé de la mention manuscrite pour accord)	
P.S. – N.B. : 1) La déclaration de mouvement de travailleur est à établir en cinq exemplaires dûment signés par l'employeur et le travailleur. Un exemplaire est remis au travailleur. Le second est conservé par l'employeur. Le troisième est déposé :	
A la Section locale du service de la main – d'œuvre de l'inspection régionale du travail et de la Sécurité Sociale du ressort :	
A Dakar : au Bureau central du service de la Main d'œuvre.	
Les deux autres exemplaires sont déposés respectivement à l'I.P.R.E.S et à la Caisse de Sécurité Sociale après visa de l'inspecteur Régionale du travail et de la sécurité Sociale.	
2) l'employeur doit OBLIGATOIREMENT délivrer une ampliation de la déclaration du mouvement au travailleur.	
3) sont provisoirement exemptés de la déclaration de mouvement :	
- les travailleurs journaliers effectivement payés tous les jours	
- les manœuvres ordinaires dans toutes les branches d'activité.	

Annexe 4: P05 Demande de congé annuel

Je soussigné	François Mame SAMBA NDIAYE		
Fonction	Médiateur		
Superviseur	Secrétaire Exécutif		
sollicite un congé annuel de	25	jours à compter du	Lundi 3 janvier 2010
Signature de l'agent		Date de signature	
<u>Réservé à l'administration</u>			
Période de	Du 1 février 2011 au 31 juillet 2012 soit 19 mois		
Nombre de jours ouvrables restant dus	13		13
Nombre de jours ouvrables (y compris le samedi) acquis	A=2x19		41
Nombre de jours ouvrables déjà pris (joindre les justificatifs)	B0		41
Nombre de jours ouvrables fériés durant la période de congé	C		39
Nombre total de jours ouvrables du			
Nombre de jours calendaires correspondant :	D=A-B+C	+E	45
Période de jouissance des congés allant du lundi 30 juillet 2012 jusqu' au lundi 31 septembre 2011 inclus			
Signature du RAF		Date de signature	
Décision du Secrétaire Exécutif			
Autorise l'agent à prendre le congé sollicité :			
lundi 30 juillet 2012 jusqu' au lundi 31 septembre 2011 inclus			
Jour, date et heure de la reprise du travail :	Mardi 1 février 2010 à 8 heures		
nombre de jours restant à prendre (congés annuels) : 13 jours ouvrables			
Refuse l'octroi du congé sollicité pour le motif			
Signature du SE		Date de signature	

Annexe 5: P06 Demande d'autorisation d'absence N° ...

M a	Nom			
	Prénoms			
F		Responsable hiérarchique	Secrétaire Exécutif	
Dernier jour de		Premier jour de service		
Motif			Nombre de jours	
			Total	Non déductible sur congés
Mariage du travailleur			3	
Mariage d'un de ses enfants, d'un frère ou d'une sœur			1	
Décès d'un conjoint ou d'un descendant en ligne directe			4	
Décès d'un ascendant en ligne directe, d'un frère ou d'une sœur			2	
Décès d'un beau-père ou d'une belle-mère			2	
Naissance d'un enfant			1	
Baptême d'un enfant.			1	
Première communion			1	
Hospitalisation d'un conjoint ou d'un enfant du			1	
Autres				
Nombres total de jours déductibles sur congés :				
Cumul antérieurs depuis dernier congés				
Nouveau cumul				
Le Demandeur			09/08/2014	
Le Superviseur			/ / 2014	
Le RAF			/ / 2014	
Le Secrétaire Exécutif			/ / 2014	
	Signature		Date	

Annexe 6: P08 Demande d'avance ou d'acompte sur salaire

<u>Nature de la demande (1)</u>		Acompte sur salaire (à rembourser le mois suivant)	
		Avance sur salaire (à rembourser en 10 mensualités)	
<u>Date</u>	:		
<u>Noms</u>	:	<u>Prénoms</u>	:
<u>Fonction</u>	:	<u>Matricule</u>	:
<u>Montant demandé en chiffres (2)</u>	:		
<u>Montant en demandé en lettres</u>	:		
<u>Détail du remboursement :</u>			
<u>Nombre de mensualités (2)</u>	⋮	<u>Montant d'une mensualité (3)</u>	⋮
<u>Premier mois de remboursement</u>	⋮		
<u>Dernier mois de remboursement</u>	⋮		
<u>Date</u>	⋮	<u>Signature</u>	⋮
<u>Réservé à la comptabilité</u>			
<u>Rubrique</u>		<u>Montant</u>	<u>Eligibilité</u>
<u>Salaire net du demandeur</u>			
<u>Montant égal à 30% du salaire net</u>			
<u>Montant demandé</u>			
<u>Montant équivalent à 10% du salaire net</u>			
<u>Encours de règlement</u>			
<u>Montant remboursement mensuel</u>			
<u>Avis technique</u>			
<u>Avis technique du RAF (1)</u>	<input type="checkbox"/>	<i>La demande peut être satisfaite</i>	Date
	<input type="checkbox"/>	<i>La demande ne peut être satisfaite</i>	Signature
<u>Décision</u>			
<u>Décision du Secrétaire Exécutif (1)</u>	<input type="checkbox"/>	<i>Demande accordée</i>	Date
	<input type="checkbox"/>	<i>Demande non accordée</i>	Signature

(1) Cocher la case concernée

(2) Ne peut être supérieur au tiers du salaire net de l'agent

(3) Préciser le nombre de mois de remboursement souhaité. Ce nombre ne peut être supérieur à 10.

Préciser le montant à prélever du salaire mensuel pour rembourser l'avance consentie. La signature de ce document par l'agent vaut, en cas d'avis favorable, autorisation de prélèvement sur salaire

Bibliographie

OUVRAGES

1. Alain GAVAND (2005), *Recrutement : les meilleures pratiques*, éditions d'Organisation, Paris, 335 pages ;
2. BERNARD Frédéric, Rémi GAYRAUD, ROUSSEAU Laurent (2010), *Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques...*, 3e édition, Maxima, Paris, 325 pages.
3. BENARD Jacques (2012), *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, 7e édition, EYROLLES, France, 237 pages.
4. BOUCHET Michel henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson éducation France, Paris, 92 pages.
5. CADIN Loïc, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique (2004), *Gestion des Ressources Humaines : pratique et éléments de théorie*, 2^è édition, Dunod, Paris, 434 Pages.
6. COSOII (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, 2^{ème} tirage 2006, imprimerie la source d'or, Paris, 339 pages.
7. CURABA Salvatore et Yannick (2009), *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique*, édition Afnor, Paris, 322 pages.
8. Gilbert de MARESCHAL(2006), *La cartographie des risques*, édition Afnor, Paris, 95 pages ;
9. Gilbert de MARESCHAL(2003), *La cartographie des risques*, édition Afnor, Paris, 50 pages ;
10. GUILLON Bernard(2007), *Méthode et thématique pour la gestion du risque*, édition harmattan, Paris, 284 pages ;
11. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoît (2006), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, édition Pearson Education, Paris, 243 pages ;
12. HAMZAOUI Mohamed(2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2e édition, Editions Pearson, 243 Pages ;
13. HASSID Olivier(2008), *La gestion des risques*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 160 pages ;
14. Hélène de FALCO(2011), *Maîtriser ses recrutements, 7 étapes clés pour faire le bon choix*, 4^e édition Dunod, Paris, 197 Pages ;

15. IGALENS Jacques, ROUSSEL Patrice, Michel GODET Michel, *etc.*(1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 207 Pages ;
16. Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (IFACI), Pricewaterhouse Coopers, Editeur Landwell & associés, Philippe CHRISTELLE, Serge VILLEPELET (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence, techniques d'application : COSO II report*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages ;
17. IFACI (2003), *Les cahiers de la recherche : Maîtrise des risques de l'organisation*, 53 Pages ;
18. Jean-Marie PERETTI (2002-2003), *Gestion des ressources humaines*, 10^e édition, Vuibert, Paris, 285 pages ;
19. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif d'audit*, Revue banque, Paris, 272 pages ;
20. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques, inclus secteurs banques et assurances*, Les Editions d'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 187 pages ;
21. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Groupe Eyrolles, Paris, 261 pages ;
22. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, Paris, 222 pages ;
23. RAQUIN Michel, MORLEY-PEGGE Hugues(2009), *Piloter par les processus*, Maxima, Paris, 479 pages ;
24. RENARD Jacques (2006), *Théorie & pratique de l'audit interne*, Groupe Eyrolles, Paris, 467 Pages ;
25. RENARD Jacques (2005), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 488 pages.
26. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 472 pages.
27. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne Bancaire*, édition AFGES, Paris, 60 pages.

ARTICLES

28. BASPT Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur*, N°162, page 31-33 ;
29. Gilbert de MARESCHAL(2003), *La cartographie des risques : analyse et évaluation, traitement-financement*, N°MAR-II-40-42 ;
30. INGRAM David (2004), *Best Practices For the Risk Mapping Process*, article : 1-4;

31. LECLERC Hélène, D'ALBRAND Guy, POTVIN Kim-Andrée, RICARDO, Alexandre (2003), Le risk assessment: quelques bonnes pratiques, *Revue Française d'Audit Interne*, N°163 : 6-9 ;
32. MATTE Paul-Henri (2003), Un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec, *Revue Française de l'audit interne*, N°163 : 39-42 ;
33. NICOLET Marie Agnès; Michel MAIGNAN (2005), contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque Magazine* N°668 : 51-52.

WEBOGRAPHIE

34. IIA, Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne, (2004-2010), [http :
www.IIA tunisia.com](http://www.IIA.tunisia.com), consulté le 29 Septembre 2014 ;
35. IFACI (2005), le management des risques de l'entreprise, [http :
//www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf) consulté en Juillet 2014 ;
36. Le choix du contrat de travail, (2011), www.cohesion-sociale.gouv.fr, consulté le 30 septembre 2014.
37. www.wikipedia.org/wiki/gestion des relations humaines, consulté le 01 Octobre 2014 ;
38. Deloitte: Capital humain : les tendances 2011-2012 Révolution & évolutions http://www.deloitte.com/view/fr_FR/fr/vos-enjeux/excellence-operationnelle-maitrise-des-transformations/valoriser-le-capital-humain/hr-trends/index.htm; consulté mois de septembre et octobre 2014.
39. Management par le coaching <http://hr4free.com/fr/Outils-du-Gestionnaire-RH/Description-de-fonction-et-profil-de-poste>; consulté mois d'août et septembre 2014 ;
40. Dynamique Projet (2012), Plan d'action, [http :
//dynamique-projet.com/nos-specificites/outils-methodologiques/plan-daction/.7](http://dynamique-projet.com/nos-specificites/outils-methodologiques/plan-daction/.7) ; consulté le mois d'octobre 2014.
41. Guide des ressources humaines : www.crsprogramquality.org; consulté le mois mars 2015.