



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

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

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

**Promotion 2  
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Élaboration d'un manuel de procédures administratives :  
cas du service "Administration du personnel" de Sococim  
industries**

**Présenté par :**

**MALAM AOUAMI MAMADOU Falmata**

**Dirigé par :**

**FALL Abdoulaye**

**Directeur audit interne**

**BIDC**

**Octobre 2009**

Bibliothèque du CESAG



104608



## Dédicaces

« Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde » Gandhi.

Je dédie ce travail à mon père qui, toute sa vie, a su incarner ses convictions basées sur la justice, la droiture, l'intégrité, l'honneur...

« Une maman, c'est une montagne de compréhension » Jean Gastaldi. Je dédie ce mémoire à ma mère pour le travail qu'elle a accompli en nous éduquant comme elle l'a fait.

« Celui qui n'est pas issu d'une famille nombreuse ne peut guère imaginer l'intensité du bonheur qu'il rate ». Anonyme.

A ma tante, mes frères, sœurs et leurs enfants, je vous adore.

« Un seul frôlement de manches fait naître l'amour ». Proverbe japonais.

A l'amour....

## Remerciements

Un grand merci à :

- M. Boukari Oumarou pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée ;
- M. Abdoulaye Fall pour l'encadrement qu'il m'a offert tout au long de la rédaction du mémoire ;
- M. Moussa Yazid, au corps professoral et au personnel de la bibliothèque du CESAG ;
- M. Hadi Goni Boulama pour m'avoir accueillie au sein de son cabinet ;
- M. Gaidam Mamadou Mallam pour m'avoir guidée ;
- M.M. Aouami, mes frères et particulièrement Ibrahim, pour m'avoir soutenue comme ils l'ont fait ;
- M. Mbaye Mouhamadou pour le stage qu'il m'a accordé ;
- M. Bourahima Barkiré Ismaïl pour tout.

## Liste des sigles et abréviations

- AP : administration du personnel
- ART : article
- AT : accident de travail
- BICIS : banque internationale pour le commerce et l'investissement du Sénégal
- BIDC : banque pour l'investissement et le développement de la CEDEAO
- CC : convention collective
- CCNI : convention collective nationale interprofessionnelle
- CEDEAO : communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest
- CSS : caisse de sécurité sociale
- DAFC : direction financière et comptable
- DI : direction informatique
- DG : direction générale ou directeur général
- DRH : direction ou directeur des ressources humaines
- GRH : gestion des ressources humaines
- IPM : institut de prévoyance maladie
- IPRES : institut de prévoyance retraite du Sénégal
- ISO : Organisation internationale de normalisation
- JO : journal officiel
- MPA : manuel de procédures administratives
- OHADA : organisation pour l'harmonisation du droit du travail en Afrique
- PJ : pièce justificative
- RAP : responsable administration du personnel
- SMIG : salaire minimum interprofessionnel garanti
- SYSCOA : système comptable ouest africain

## Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : obligations induites par l'effectif	15
Tableau 2 : Rémunération des jours fériés	19
Tableau 3 : faiblesses généralement constatées	34
Tableau 4 : liste des informations à recueillir	36
Tableau 5 : grille de diagnostic des responsabilités	38
Tableau 6 : processus d'interview	57
Tableau 7 : répartition des ventes selon le type de clientèle	67
Tableau 8 : grille de diagnostic des responsabilités administrée	70
Tableau 9 : feuille de travail pour l'évaluation de la procédure de tenue des dossiers	76
Tableau 10 : modèle de tableau pour la reconstitution des heures travaillées	80
Tableau 11 : liste de procédures	85
Tableau 12 : l'entête des fiches de procédures	87
Tableau 13 : support de présentation des procédures	88
Figure 1 : démarche d'évaluation du contrôle interne	40
Figure 2: modèle d'analyse	55

## **TABLE DES MATIERES**

<b><i>Dédicaces</i></b>	<b><i>i</i></b>
<b><i>Remerciements</i></b>	<b><i>ii</i></b>
<b><i>Liste des sigles et abréviations</i></b>	<b><i>iii</i></b>
<b><i>Liste des tableaux et figures</i></b>	<b><i>iv</i></b>
<b><i>Introduction générale</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>Première partie : Le cadre théorique</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b><i>Introduction</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b>Chapitre 1 : La fonction administration du personnel</b>	<b>9</b>
1.1. L'administration du personnel	9
1.1.1. Définition de l'administration du personnel	9
1.1.2. La réglementation du travail au Sénégal	10
1.1.3. Les obligations de l'administration du personnel	11
1.1.3.1. Les formalités et déclarations liées à l'embauche	12
1.1.3.2. La déclaration sur la situation de la main d'œuvre	13
1.1.3.4. Le bilan social	14
1.1.3.5. Les obligations induites par l'effectif	14
1.2. Les conditions de travail	16
1.2.1. L'aménagement du temps de travail	16
1.2.2. Les heures supplémentaires	17
1.2.3. Le repos hebdomadaire et les jours fériés	18
1.2.4. Les congés	19
1.2.4.1. Les aspects pratiques, la durée, l'indemnité du congé	20
1.2.4.2. Les autorisations d'absences et congés spéciaux	21
1.2.5. Le salaire	24
1.2.5.1. Le salaire de base	24
1.2.5.2. La prime d'ancienneté	24
1.2.5.3. La gratification	25
1.2.5.4. Les indemnités	25
1.2.5.5. Les primes visant à compenser des situations particulières de travail	26
1.3. Le contrôle interne de la fonction	27
1.3.1. Le dispositif d'organisation	27
1.3.2. Les préalables à une évaluation du contrôle interne	30
1.3.3. Le cadre du contrôle	31
1.3.3.1. Les objectifs de contrôle interne	32
1.3.3.2. Les risques encourus par la fonction	33
1.3.4. Les sources d'information	35
1.3.5. Evaluation du contrôle interne	36
<b><i>Conclusion</i></b>	<b><i>40</i></b>
<b>Chapitre 2 : Le manuel de procédures</b>	<b>41</b>
2.1. Le manuel de procédures	41
2.1.1. Définition et enjeux du manuel	41
2.1.2. Les représentations possibles	42



2.1.2.1.	La représentation textuelle	43
2.1.2.2.	La représentation graphique	43
2.1.2.3.	Les supports de représentation	44
2.1.3.	La démarche d'élaboration	44
2.1.3.1.	La phase de préparation	45
2.1.3.2.	L'enquête par procédure	47
2.1.3.3.	La rédaction	48
2.1.3.4.	La diffusion	51
<b>Conclusion</b>		<b>53</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude</b>		<b>54</b>
3.1.	Le modèle d'analyse	54
3.2.	Les méthodes et outils de collecte	56
3.2.1.	L'interview	56
3.2.2.	L'observation et l'inspection	58
3.2.3.	L'organigramme hiérarchique	58
3.2.4.	L'examen par les descriptifs de poste	59
3.2.5.	Les vérifications, tests, la revue documentaire	59
3.2.6.	La narration	60
<b>Conclusion</b>		<b>61</b>
<b>Deuxième partie : Le cadre pratique</b>		<b>62</b>
<b>Introduction</b>		<b>62</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation de la Sococim Industries</b>		<b>63</b>
4.1.	Présentation	63
4.1.1.	Présentation	63
4.2.	Missions	64
4.2.1.	Missions	64
4.3.	Organisation	64
4.3.1.	Conventions et organigrammes	64
4.3.2.	Organisation de la DRH	65
4.4.	Quelques chiffres	66
4.4.1.	Activité commerciale	66
4.4.2.	Investissements	67
4.4.3.	Environnement	68
<b>Chapitre 5 : Evaluation des procédures</b>		<b>69</b>
5.1.	Organisation administrative	70
5.1.1.	Les constats	71
5.2.	La procédure de tenue des dossiers du personnel et des registres obligatoires	75
5.2.1.	Les questions posées	75
5.2.2.	Les constats	76
5.3.	La procédure des congés	77
5.3.1.	Les questions posées	77
5.3.2.	Les constats	78
5.4.	La procédure de mise à disposition du personnel intérimaire	78
5.4.1.	Les tâches menées	78
5.4.2.	Constats	79
5.5.	La procédure de préparation des éléments de paie	81

5.5.1.	Description de la procédure	81
5.5.2.	La procédure de gestion des absences	82
5.6.	Gestion des bons de ration complète	82
5.6.1.	Constats	82
5.7.	Gestion de la conciergerie et des chauffeurs	83
5.7.1.	Constats	83
<b>Chapitre 6: Elaboration du manuel de procédures</b>		<b>84</b>
6.1.	La phase de préparation	84
6.1.1.	Inventaire de procédures	84
6.1.2.	La codification	84
6.1.3.	La liste codifiée	84
6.2.	Le forme du manuel de procédures	87
6.2.1.	L'entête	87
6.2.2.	L'introduction de la procédure	88
6.2.3.	La description de la procédure	88
6.3.	Résumé des procédures	89
6.3.1.	Les procédures relatives au recrutement (formalités d'embauche)	89
6.3.2.	La tenue des dossiers	89
6.3.3.	Gestion des congés	90
6.3.4.	Mise à disposition de personnel temporaire	90
6.3.5.	Acomptes et avances sur salaires	90
6.3.6.	Gestion des absences	91
6.3.7.	Préparation des éléments de paie	91
6.3.8.	Rupture du contrat du travail	92
6.4.	Recommandations	93
6.4.1.	Organisation administrative	93
6.4.2.	La procédure de tenue des dossiers du personnel et des registres obligatoires	94
6.4.3.	La procédure des congés	95
6.4.4.	La procédure de mise à disposition du personnel intérimaire	95
6.4.5.	La procédure de gestion des absences	96
6.4.6.	Gestion des bons de ration complète	96
<b>Conclusion générale</b>		<b>97</b>
<b>Annexes</b>		<b>99</b>
<b>Bibliographie</b>		<b>1</b>



## Introduction générale

"Changement" : peu de mots ont récemment eu une aussi belle ascension puisque l'on fait du changement, le principal attribut de la modernité dans un monde qui ne cesse d'évoluer au gré d'une histoire quelque peu agitée, au gré des avancées technologiques, au gré d'une évolution profonde des mentalités. Le "changement" est porteur d'espoir. Cela, les stratèges politiques tels que David Axelrod<sup>1</sup>, l'ont bien compris et ont su l'exploiter à bon escient. En Afrique aussi, le concept du changement a fait ses preuves politiques et notamment au Sénégal, avec l'avènement de l'alternance au pouvoir. Le « Sopi » en 2000, puis en 2007, « le Sopi en marche » furent les slogans de campagne de l'actuel Président.

A cette ruée vers le changement, les entreprises n'y dérogent pas. Mais qu'est ce que le changement d'un point de vue de l'organisation ? C'est l'acte par lequel, une organisation se modifie, ou est modifiée, dans quelques uns de ces caractères. C'est par exemple, la modification de la forme juridique, l'ouverture d'une agence, l'adoption de nouvelles méthodes, c'est la mise en place d'outils de travail, ou simplement l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Quelle qu'en soit la forme, les modifications petites ou grandes qu'il implique, le changement n'en reste pas moins lorsqu'il est bien piloté, synonyme de facteur de succès pour les entreprises.

La formalisation des procédures de l'entreprise est une des formes que peut prendre le changement. Elle s'est très largement développée depuis la fin des années 1980 avec la mise en place par les entreprises, de systèmes de qualité conformes à des exigences normatives induites par la série ISO 9000 version 2000. Dès lors, la rédaction des processus, procédures, instructions de travail, mode opératoire a pris un essor considérable, avec des conséquences le plus souvent positives.

Le présent mémoire de fin d'études dont l'objet porte sur l'élaboration d'un manuel de procédures administratives, s'inscrit dans une volonté modeste d'aider une entreprise à s'améliorer par le changement.

---

<sup>1</sup> Consultant politique américain et actuel conseiller du président Barack Obama

## Problématique

Le secteur du bâtiment connaît une activité soutenue depuis 2007 grâce à la construction individuelle et au secteur des travaux publics dynamisé par les grands travaux routiers et les grands projets du Gouvernement lancés en prévision de la Conférence islamique de mars 2008 (hôtels, autoroute Dakar-Thiès etc.). La consommation de ciment connaît ainsi une tendance positive malgré le contexte économique difficile sauf sur le troisième trimestre qui a enregistré une baisse de l'ordre de 13% du fait des inondations. Compte tenu de ce phénomène, la consommation annuelle s'établit en recul de 1.7% (rapport annuel Vicat, 2008 : 50).

Le Sénégal possède d'importantes réserves de calcaire (956 390 m<sup>3</sup> en 2001) qui alimentent une industrie de cimenterie en pleine croissance. Deux entreprises se partagent pour le moment ce secteur :

- la Sococim Industries (société ouest africaine des ciments)
- les Cimenteries du Sahel.

Une troisième cimenterie, la Xewell cimenterie dont la pose de la première pierre a été effectuée en mars 2008 devrait renforcer le secteur avec une production de départ estimée entre 100 000 et 150 000 tonnes.

Le Sénégal a produit pour l'année 2007 quelques trois millions (2,9 millions) de tonnes de ciment dont six cents milles (600 000) tonnes ont été exportées vers les pays voisins. D'ici 2011, la capacité de production de ciment serait de 5,5 millions de tonnes une fois que les projets d'extension des deux cimenteries (Sococim et les Cimenteries du Sahel) seront réussis.

Le cadre de notre étude est la Sococim Industries. C'est une filiale du groupe français VICAT (depuis 2000). Créée en 1946 et mise en service en 1948, la Sococim est considérée comme « la plus grande » cimenterie de l'Afrique de l'Ouest avec pour mission l'approvisionnement en ciment du Sénégal et des pays voisins.

Elle contrôle environ 70% du marché sénégalais et détient une part de marché non négligeable en Mauritanie, Gambie, Guinée, Mali, et en Guinée Bissau.

Elle contribue fortement aux recettes budgétaires de l'Etat en payant par an au titre de l'impôt sur le bénéfice et des patentes, près d'un milliard de francs CFA.

Elle a été classée 392 (en 2009) et 434 en 2008 par le classement des 500 meilleures entreprises africaines<sup>2</sup> et c'est la 9<sup>ème</sup> entreprise sénégalaise en 2009 toujours selon le même classement.

C'est au sein d'une entreprise en pleine restructuration que s'est déroulé notre stage plus précisément au sein du service "administration du personnel".

Toute chose a besoin d'être organisée, qui plus est, une entreprise. C'est ce qui la distingue foncièrement d'une structure du secteur informel. L'entreprise ne peut être dirigée de façon efficace que si la procédure de collecte, de consignation, de traitement et de diffusion des informations est organisée de manière cohérente et adéquate. Nous parlons alors d'organisation administrative. Wilmot (2002 : 31) dit que : « organiser signifie définir ce qui va précisément se produire et comment ceci va se produire ». L'organisation est, quoi qu'il en soit, antonyme de chaos. Des outils de gestion sont mis en place pour assurer le bon fonctionnement des activités. Il s'agit des organigrammes, des fiches de postes, des tableaux de bord, des supports administratifs, des progiciels, des plannings, des manuels de procédures etc.

Il va s'en dire que plus l'entreprise a un effectif élevé, plus le besoin d'organisation est important et l'existence d'un manuel de procédures administratives (en particulier) indispensable. Cet outil de gestion est d'ailleurs prévu par plusieurs textes réglementaires. En France, l'article 1<sup>er</sup> du décret comptable du 29 novembre 1983 stipule « *Un document décrivant les procédures et l'organisation comptable est établi par le commerçant dès*

---

<sup>2</sup> Les 500 premières entreprises africaines 2010 éditées par l'hebdomadaire international indépendant Jeune Afrique, hors-série n°23

*lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles. »*

Dans l'espace OHADA, l'article 16 de l'Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises<sup>3</sup> abonde dans le même sens que le décret précédemment cité : *« Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».*

Le manuel de procédures entre dans la logique de fiabilisation de l'information et permet la traçabilité du circuit de traitement de l'information. Il répond à un des principes fondamentaux de contrôle interne à savoir le principe d'organisation qui requiert d'après Bernard & al (2008 : 37) :

- « un système logique qui établit clairement les responsabilités et distingue nettement les différentes fonctions au sein de l'entreprise, assurant ainsi une séparation stricte des tâches ;
- un manuel de procédures décrivant dans le détail, les schémas des circuits des informations ;
- des procédures de contrôle ».

Donc, pour résumer, le manuel permet de définir les tâches, les responsabilités, les pouvoirs (de signature par exemple), de décrire les procédures informatisées de traitement de l'information. Il permet de répondre aux questions qui fait quoi, quand, comment, pourquoi ?

L'objet n'est pas de savoir quelle est l'utilité d'un manuel de procédures administratives mais, de s'étonner que de nos jours encore, certaines entreprises n'en disposent pas. La Sococim industries ne dispose d'aucun manuel de procédures.

Quelles sont les causes et les facteurs qui pourraient expliquer l'inexistence du manuel de procédures dans les entreprises ?

---

<sup>3</sup> Acte adopté le 22 février 2000 et paru au JO OHADA n° 10 du 20 novembre 2000

Nous avons identifié comme causes :

- l'ignorance de personnes clés (dirigeants, responsables) par rapport à l'utilité d'un tel document. Tant qu'il n'y a pas de problèmes majeurs (fraude par exemple), le manuel est généralement considéré comme superflu par beaucoup de dirigeants ou de chefs de service qui ne justifient pas un important investissement.
- le coût de l'élaboration d'un manuel ;
- l'absence de motivation des rédacteurs en entreprise.
- le frein à la modernisation, c'est le cas en général dans les entreprises publiques où tout est basé sur des pratiques d'usage et l'habitude.
- l'actionnariat de l'entreprise ; lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale ou dans le cas des très petites entreprises, les procédures existent mais sont rarement formalisées.

L'entreprise gagnerait en temps et coûts s'il existait un manuel de procédures où l'agent saurait immédiatement à la lecture que faire quand et comment.

L'inexistence de procédures écrites, conservées, et consultables fait courir le risque de fonctions exercées deux (2) fois par des services différents, augmentant ainsi les coûts de l'entreprise au lieu de les réduire par l'économie de la rédaction d'un manuel de procédures. Le risque de l'appropriation de pouvoirs exorbitants n'est pas à exclure, ou celui de blâmer un agent pour un travail qu'il n'aurait pas exécuté alors qu'il ne sait pas exactement ce qui était attendu de lui. Lorsque la description de la procédure n'est répertoriée nulle part que dans la mémoire de l'agent, le risque d'erreur, de retard et d'omission n'est pas à exclure.

Afin de remédier à ce manquement, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- renforcer les capacités des agents en leur assurant des formations ;
- commanditer une mission pour l'élaboration d'un manuel de procédures administratives.

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons : l'élaboration d'un manuel de procédures administratives (pour un seul service : l'administration du personnel) ; cette option assurera une première esquisse de formalisation. Le manuel servira de référentiel aux opérationnels concernés et contribuera à améliorer le dispositif de contrôle interne.

La question centrale à l'origine de la rédaction de ce mémoire est de s'interroger sur l'utilité de formaliser des procédures administratives alors que le service « administration du personnel » a toujours ainsi fonctionné ? Cette question principale a donné suite à d'autres plus spécifiques :

- Qu'advient-il lorsque les agents " détenteurs de la procédure en mémoire seulement" prendront leurs congés ou seront dans l'incapacité d'exercer ?
- en quoi consiste l'administration du personnel à Sococim Industries ?
- existent-ils des procédures écrites et qui ne sont pas regroupées ?
- sont-elles correctement appliquées ?
- comment rédiger un manuel de procédures administratives et faire en sorte que les utilisateurs le considèrent comme un outil efficace ?

Le thème autour duquel s'articulera cette étude est : *Elaboration d'un manuel de procédures administratives : cas du service "administration du personnel" de Sococim industries.*

L'objectif général de cette étude est d'élaborer le manuel de procédures administratives du service « administration du personnel ». Pour y arriver, nous nous sommes assignés les objectifs spécifiques suivants :

- évaluer le contrôle interne de la fonction « administration du personnel » ;
- établir la liste des procédures ;
- codifier les procédures ;
- formuler des recommandations pertinentes qui compléteront les pratiques actuelles
- rédiger les procédures du service.

Le manuel de procédures ne portera que sur les procédures du service « administration du personnel ». Chaque fois qu'une procédure fera intervenir d'autres services, seules les activités traitées par le service « administration du personnel » seront décrites dans le manuel.

L'intérêt de ce mémoire se perçoit à trois niveaux :

✓ **Pour l'entreprise**

L'entreprise aurait bénéficié d'un manuel de procédures administratives. Elle se conformera ainsi aux dispositions de l'Ohada et comblera l'absence de formalisation de ses procédures.

✓ **Pour nous même**

Mener à bien cette étude nous aura permis d'appliquer les concepts théoriques acquis au cours des deux années de formation en audit et contrôle de gestion.

✓ **Pour le lecteur**

Ce document pourrait servir de modèle pour la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures. Le lecteur trouvera des informations aussi bien sur l'administration du personnel que sur le ciment même.

Ce travail s'articule autour de deux grandes parties :

- la première partie ou cadre théorique comprend trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à l'exposé des concepts théoriques de l'administration du personnel, le deuxième traite de la méthodologie de conception du manuel de procédures et le troisième chapitre porte sur les techniques et outils de collecte de données.
- la seconde partie ou cadre pratique porte sur les aspects pratiques qui consiste une fois, la présentation de l'entreprise effectuée (chapitre 4) à décrire l'existant (chapitre 5) et à présenter le manuel élaboré (chapitre 6).



## **Première partie : Le cadre théorique**

### **Introduction**

Bon nombre de certifications avec réserves ou de refus de certification des comptes annuels d'entreprises sont entre autres raisons, dues à des faiblesses majeures de contrôle interne ; non pas que le système de contrôle interne soit en lui-même défaillant mais, parce que, généralement, les procédures ne sont pas correctement appliquées. Cela se ressent sur la fiabilité des comptes annuels et implicitement donc, sur l'opinion des auditeurs. Ce cas de figure ne s'applique qu'aux entreprises disposant au moins d'un manuel de procédures administratives et comptables car c'est une des principales préoccupations de l'auditeur. Il vérifiera si des procédures écrites existent dans l'entreprise. Puis, il s'assurera qu'elles sont fiables, adaptées à l'évolution de l'entreprise, et l'application qui en faite.

Nous avons exposé ce cas de figure juste pour souligner l'importance de la formalisation des procédures dans les organisations modernes. L'existence d'un manuel de procédures est une nécessité dans toutes les organisations où une seule personne ne peut plus assumer la responsabilité du contrôle sous tous ces aspects. Le deuxième chapitre de cette partie entièrement consacré au manuel de procédures sur des points tels que les enjeux, les formes de représentation existantes, les supports couramment utilisés, la démarche d'élaboration etc. Nous verrons au fur et à mesure, les méthodes d'interview, de constitution de dossier, de rédaction, de validation et enfin de diffusion des procédures.

Mais avant d'en arriver là, nous tâcherons d'expliquer dans le premier chapitre, en quoi consiste l'administration du personnel puisque ce sont les procédures du service qui a en charge l'exécution de cette fonction qui seront formalisées. Un troisième chapitre où seront déclinés notre méthodologie de recherche et les outils de collecte de données que nous utiliserons bouclera ce cadre théorique.

## **Chapitre 1 : La fonction administration du personnel**

La fonction "personnel" a fortement évolué. Son développement n'a pas seulement été marqué par une professionnalisation, un élargissement des missions, une reconnaissance et un développement quantitatif des membres des services de gestion des ressources humaines, la fonction a changé assez fondamentalement de nature. Elle a évolué de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines. A l'administration du personnel, (traitement des dossiers, suivi des obligations légales, paye etc..) s'est ajoutée une gestion des recrutements, des salaires des carrières et des réductions d'effectifs pour aboutir à l'actuel GRH (Amadiou, 1996 : 9). Dans le cadre de ce chapitre, nous nous attèlerons à présenter l'administration du personnel d'antan.

Tout au long de ce chapitre, nous allons définir l'administration du personnel, identifier la réglementation applicable, les obligations qu'elle doit honorer, présenter le contrôle interne nécessaire et enfin, exposer une démarche qui nous permettra de l'évaluer.

### **1.1. L'administration du personnel**

#### **1.1.1. Définition de l'administration du personnel**

Selon Peretti (1981 : 25), il est d'ailleurs rejoint par Amadiou (1996 : 9), l'administration du personnel consiste en :

- l'enregistrement, le suivi, et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel ;
- la tenue des documents et registres imposés par la loi ;
- l'application des dispositions légales et réglementaires ;
- les relations avec les services administratifs ;
- l'administration des rémunérations, y compris les charges sociales.

L'administration du personnel c'est aussi (Bécour & al, 1996 : 307):

- assurer les bases de la discipline : veiller à l'application des dispositions du règlement intérieur, à l'affichage, à l'exécution des sanctions ;

- contrôler les calculs de la paie ;
- développer et/ou maintenir les bases de la culture de l'entreprise : journal, politique de communication ;
- assurer le contact avec les organismes de représentation du personnel ;
- représenter l'entreprise dans des instances extérieures liées aux questions du personnel ;

Selon Bittner & al (2005 :117) l'on pourrait qualifier cette fonction de "gestion administrative" de la GRH et elle renferme :

- la gestion des paies qui consistent à procéder aux différents calculs aboutissant à la détermination de la rémunération des employés ; Ce calcul dépend de la convention collective, des particularités du contrat du travail de l'employé, des aptitudes professionnelles, de la négociation entre employeur et employés, des heures effectuées, des primes, des remboursements de frais, et des congés payés.
- Les cotisations et déclarations obligatoires
- Le respect de la réglementation du travail

Cette fonction (l'administration du personnel) représenterait 36,1 % des missions de la fonction ressources humaines selon les conclusions d'une enquête menée par Cegos<sup>4</sup>.

La gestion des ressources humaines passe par un respect des textes qui régissent le droit du travail et assure la protection des salariés. Au sein de l'entreprise, il revient au service "administration du personnel" de veiller au respect de ces textes. Vu que notre étude porte sur une entreprise basée au Sénégal, ce sont les sources du droit du travail sénégalais que nous exposerons dans la section suivante.

### **1.1.2. La réglementation du travail au Sénégal**

La principale source du droit du travail au Sénégal est assurément le code du travail ; celui en vigueur a été initié par la loi n° 97-17 du 1<sup>er</sup> décembre 1997.

---

<sup>4</sup> Présentation de l'enquête fonction ressources humaines, édition 2003, (page 8).

A ce code du travail, s'ajoutent, des lois, décrets, et conventions qui régissent certains aspects du droit du travail tels que la fonction publique, la formation professionnelle et la sécurité sociale.

Nous avons recensé :

- la convention collective interprofessionnelle nationale du 27 mai 1982 ; la convention collective de travail est un accord relatif aux conditions de travail conclu entre, d'une part, les représentants d'un ou plusieurs syndicats ou de groupements professionnels de travailleurs, et d'autre part, une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs pris individuellement (art L.80 du code du travail). Elle peut être nationale, régionale ou locale.
- la loi n° 97-05 du 10 mars 1997 instituant un nouveau code de la sécurité sociale ;
- la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires, modifiée et complétée par la loi n° 97- 14 du 07 juillet 1997 ;
- arrêté ministériel n° 7573 du 19 octobre 1999 portant création du Conseil national de la formation ;
- le décret n° 96-154 du 19 février 1996 fixant les salaires minima interprofessionnels et agricoles garantis ;
- le décret n° 94-244 du 07 mars 1994 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement des comités d'hygiène et de sécurité du travail.

Cette réglementation induit des obligations à respecter. Ces obligations prennent la forme le plus souvent d'informations à fournir, de déclaration, d'affichage et de registres à tenir.

### **1.1.3. Les obligations de l'administration du personnel**

Le service « administration du personnel » doit faire face à un grand nombre d'obligations vis-à-vis de l'administration du travail (l'inspection du travail, l'agence nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, la CSS).

Le rôle de ces structures est de promouvoir les dispositions prévues par la réglementation du travail (ci-dessus évoquée), d'aider les entreprises en matière d'embauche et de formation professionnelle ; de contrôler l'application des textes relatifs aux relations individuelles et collectives de travail ; de sanctionner (si nécessaire) et enfin, d'arbitrer les conflits de travail (Taïeb, 2005 : 198).

#### **1.1.3.1. Les formalités et déclarations liées à l'embauche**

##### **- La déclaration de mouvement du travailleur**

Tout travailleur embauché (qui n'a jamais été déclaré à la CSS et à l'IPRESS) fait l'objet d'une déclaration dénommée " déclaration de mouvement du travailleur" à l'inspection du travail conformément à l'article L.222 du code du travail. Cette déclaration mentionne entre autres éléments, la dénomination sociale de l'entreprise et pour l'employé, tout renseignement utile sur l'état civil, l'identité, la nationalité, sa profession, ses précédents emplois avec les noms de ses employeurs (et éventuellement, le lieu de sa résidence d'origine, la date d'entrée au Sénégal,) la date d'embauche, la nature du contrat, la classification professionnelle et l'emploi tenu.

Il lui sera attribué un numéro matricule professionnel qui lui permettra de bénéficier des prestations de la CSS (allocations familiales, indemnités journalières) et/ ou les indemnisations en cas d'accident de travail.

- Le dépôt par l'employeur de tout contrat à durée indéterminée ou déterminé de plus de trois mois à l'inspection du travail et de la sécurité sociale du ressort avant tout commencement d'exécution (article L.44 du code du travail, Ndoye, 1998 : 30).

##### **- Le registre de l'employeur**

L'article L.221 du code du travail prévoit que l'employeur doit tenir à jour dans chaque établissement un registre dit " registre de l'employeur".

Ce registre est systématiquement renseigné à l'embauchage de chaque collaborateur des renseignements suivants :

- ▶ sur la personne du travailleur : nom, prénom, nationalité, date de naissance, sexe)
- ▶ sur la nature du contrat, l'emploi, la qualification, le salaire, date d'embauche, date de sortie et les congés (Taïeb, 2005 : 205).

- La visite médicale

L'entreprise est tenue de faire passer un examen médical à chacun de ses agents avant le début de la période d'essai.

Il revient à l'AP de veiller à ce que la visite de pré-embauche ait lieu. Le but de cet examen médical est de :

- ▶ rechercher si l'employé n'est pas atteint d'une affection dangereuse pour les autres travailleurs ;
- ▶ s'assurer qu'il est médicalement apte pour le poste de travail que l'employeur envisage de lui confier.

#### **1.1.3.2. La déclaration sur la situation de la main d'œuvre**

L'article L220 du code du travail (Coly, 1999 : 49) fait obligation à toute les entreprises dont l'effectif permanent est d'au moins 49 employés, la production annuelle d'une déclaration sur la situation de la main d'œuvre consistant en une liste des contrats conclus ou résiliés durant l'année. Doivent figurer entre autres renseignements, les nom et adresse de l'employeur, la nature et l'activité de l'entreprise, ainsi que les nom, prénoms, nationalité, date de naissance, sexe, emploi et qualification des salariés concernés par la déclaration ( Taïeb, 2005 : 200).

#### **1.1.3.3. Les affichages**

Il existe de nombreuses obligations d'affichage ; certains sont permanents et obligatoires alors que d'autres sont obligatoires mais occasionnel.

Nous n'aborderons ici, que des affichages obligatoires permanents.

Il existe des affichages obligatoires et permanents parmi lesquels : les horaires collectifs de travail applicables dans l'entreprise et les dispositions concernant l'aménagement du temps de travail, le nom de la convention collective, le nom et l'adresse de l'inspecteur du travail avec ses coordonnées, le règlement intérieur, les numéros de téléphone d'urgence, les consignes de sécurité relatives à l'incendie, l'ordre de départ en congés payés, le protocole d'accord préélectoral des élections professionnelles et le procès verbal des élections. Les panneaux d'affichage sont munis de grilles ou de vitres et fermées à clef en nombre suffisant. Ils sont apposés à l'intérieur de l'établissement dans un endroit proche de l'entrée ou de la sortie du personnel ou en tout autre endroit jugé plus favorable d'accord de parties (Taïeb, 2005 : 205). L'AP est responsable des panneaux d'affichage.

#### **1.1.3.4. Le bilan social**

Cette obligation légale répond aux dispositions de l'article L.220 imposant aux entreprises comptant au moins 50 collaborateurs de réaliser un bilan annuel de leur activité sociale, à l'instar du bilan comptable. Ce document reprend un certain nombre d'indicateurs différents selon le secteur d'activité et la définition juridique de l'entité concernée.

#### **1.1.3.5. Les obligations induites par l'effectif**

Il existe de nombreuses dispositions qui s'appliquent uniquement dans les entreprises remplissant certaines conditions d'effectifs tels que l'élection des délégués du personnel qui n'est obligatoire que dans les établissements où sont occupés au moins 11 travailleurs. Nous abordons cette question parce que certaines de ces dispositions sont mises en œuvre par l'AP au sein de l'entreprise. Le tableau qui suit procède à l'inventaire des principales obligations assorties d'une condition d'effectifs.



Tableau 1 : obligations induites par l'effectif

Textes de référence	Seuil d'application de la mesure	Champ d'application
A partir de 11 travailleurs Code du travail ; art. L.218 Décret 67-1360 du 09/12/1967 (JO n° 3932 du 23/12/1967	- Délégués du personnel : ► Election obligatoire (1 titulaire et 1 suppléant) ► Durée mandat = 3 ans	établissement
Jusqu'à 19 travailleurs - Code de la sécurité sociale art. 139 - Règlement intérieur de l'IPRES	Cotisations prestations familiales et accident du travail Cotisations de retraite	établissement
A partir de 20 travailleurs - Arrêté n°74 du 04/01/1968 - Décret n° 89- 1329 du 07/11/1989 (JO n° 5334 du 24/01/1990)	- Règlement intérieur obligatoire - Accident du travail, formation obligatoire aux premiers secours urgents en cas d'absence d'un infirmier - A partir de 400 travailleur, obligation est faite de recruter à plein temps 1 médecin pour un effectif de 400 à 750 travailleurs	établissement
Arrêté n° 5254 du IGTL/AOF du 19 juillet 1954	Aménagement obligatoire d'une salle d'allaitement dans tout établissement occupant plus de 25 femmes salariés	établissement
Art. L.220 du code du travail	- Production annuelle obligatoire d'une déclaration sur la situation de la main d'œuvre (jusqu'à 49 travailleurs) - A partir de 50 travailleurs, production obligatoire du bilan social	établissement

Source : Coly, 1999 : 47

Dans la section suivante, nous aborderons les aspects pris en compte par l'AP relatifs aux conditions du travail car la prestation de travail est l'obligation essentielle du travailleur. Celui-ci doit exécuter son travail dans les conditions fixées par le contrat de travail et la convention collective nationale applicable ou à défaut, par les textes législatifs et réglementaires en tenant lieu.

## **1.2. Les conditions de travail**

L'employeur est donc tenu de respecter les conditions d'exécution du contrat du travail, tant celles stipulées conventionnellement que celles imposées par la législation. Il s'agit essentiellement du respect de la durée du travail et des moments de repos

### **1.2.1. L'aménagement du temps de travail**

La durée du travail est fixée à 40 heures pour les entreprises non agricoles et à 2352 heures pour les établissements agricoles par l'article 135 du code du travail. Nous nous appesantirons davantage sur la durée du travail dans les entreprises non agricoles. La semaine de 40 heures est aménagée selon 3 modes (Diakhaté & al, 1999 : 40). Chacun de ces modes ayant pour obligation de respecter la règle de onze heures consécutives entre deux journées de travail. Ces trois modes sont :

- répartition égale à raison de 8 heures par jour pendant 5 jours avec repos le samedi ou le lundi en plus du dimanche ( $8h \times 5 = 40h$ )
- répartition égale à raison de 6h40mn pendant les six jours ouvrables de la semaine avec repos le dimanche ( $6h40 \times 6 = 40h$ )
- répartition inégale sur 5 jours et demi avec un maximum de huit heures par jour afin de permettre le repos d'une demi-journée par semaine en sus du repos dominical.

Une fois le mode de la répartition du travail hebdomadaire choisi, l'employeur jouit d'une grande latitude pour l'organisation des horaires de travail de la journée. Il doit cependant veiller à ce que le nombre d'heures comprises entre le début et la fin de la

même journée y compris les pauses ne dépasse pas onze heures dans les entreprises agricoles et douze heures dans les entreprises non agricoles. Il est de coutume que dans les agents travaillent plus que les horaires généralement admis, on parle alors d'heures supplémentaires.

### **1.2.2. Les heures supplémentaires**

Ce sont toutes les heures effectuées au-delà de la durée légale du travail ou de la durée considérée comme équivalente. Elles sont prévues par l'art 138 du code de travail et donnent lieu à une majoration du salaire. Les conditions, modalités de leur utilisation et leur rémunération sont organisées par les décrets n° 70-183 et 70-184 du 20 février 1970 aidés en cela par les conventions collectives. Nous ne détaillerons pas les méthodes et techniques de calcul de la rémunération des heures supplémentaires, mais il est à retenir que ce calcul s'effectue sur la base du salaire réel rapporté à l'heure. Il faut comprendre par là, outre le salaire de base, les divers accessoires du salaire inhérents à la nature du travail ( sursalaire, les primes de technicité, de rendement, de fonction, de risque, de froid, les primes de production, de caisse, de responsabilité) à l'exclusion des primes soit représentatives de frais ( déplacement, panier, outillage, transport, salissure, de vêtement etc.) soit accordées en considération de l'ancienneté (prime d'ancienneté par exemple) ou en considération de l'assiduité ( prime d'assiduité par exemple) et de l'indemnité d'expatriement selon Coly (1999 : 61).

Au sein de l'entreprise, il incombe à l'AP de vérifier la réalité des heures supplémentaires effectuées sur la base soit des feuilles de pointage, ou de bordereau d'autorisation d'heures supplémentaires dûment rempli et signé par les responsables habilités. Le code du travail a prévu des heures de repos.

### 1.2.3. Le repos hebdomadaire et les jours fériés

Le principe du repos hebdomadaire est posé à l'article 147 du code du travail qui dispose « le repos hebdomadaire est obligatoire, il est au minimum de 24 heures consécutives par semaine. Il a lieu en principe le dimanche ». Il arrive que les impératifs de fonctionnement de certaines entreprises supposent des exceptions aux règles posées par l'article 147 (Diakhaté & al, 1999 : 61). Il s'agit des entreprises qui de par la nature du travail accompli ou en raison des services rendus à la collectivité, ne peuvent interrompre leur fonctionnement le dimanche. A côté du repos hebdomadaire, s'ajoutent les jours fériés.

Est généralement considéré comme jour férié, tout jour de repos reconnu comme fête civile ou religieuse. Lorsque la fête est admise comme telle par loi, on parle alors de jour de fête férié légal ou fête légale (Coly, 1999 : 69). Ainsi, au Sénégal, la loi n°74-52 du 4 novembre 1974 modifiée par la loi n°89-41 du 26 décembre 1989 détermine la liste des jours qui ont le caractère des jours fériés. Ce sont :

- 1<sup>er</sup> janvier ou jour de l'an, pâques, lundi de pâques, 4 avril ou fête nationale, 1<sup>er</sup> mai ou fête du travail, l'ascension, la pentecôte, lundi de pentecôte ;
- Korité ou fête de ramadan, 15 août ou assomption, tabaski, tamkharit, 1<sup>er</sup> novembre ou toussaint, maouloud, 25 décembre ou Noël

L'AP informe par note de service (ou d'information) les employés que les jours ci-dessus cités ne seront pas travaillés et veille à ce que les dispositions de la loi en rapport à la rémunération soient respectées. Le tableau ci-dessous indique les conditions dans lesquelles l'agent est rémunéré.

**Tableau 2 : Rémunération des jours fériés**

L'agent est rémunéré à :	Jour férié chômé		Jour férié chômé et payé	
	Si ce jour n'est pas travaillé	Si ce jour est travaillé	Si ce jour n'est pas travaillé	Si ce jour est travaillé
au mois	Le salaire ne subit aucune déduction	Sauf clauses plus favorables des CC, pas de majoration pour le travail d'un jour férié dans la limite de la durée légale du travail	Maintien de la rémunération mensuelle	Droit : - Au salaire pour le travail effectué - A l'indemnité spéciale égale au montant du salaire perçu
A l'heure	Pas de salaire	Sauf clause plus favorables des CC, paiement au tarif normal des heures travaillées dans le cadre de la durée légale	Versement par l'employeur d'une indemnité calculée sur la base de l'horaire de travail et de la répartition de la durée hebdomadaire du travail habituellement pratiquée dans l'entreprise	Droit : - Au salaire pour les heures de travail effectuées - A l'indemnité spéciale égale au montant du salaire perçu.

Source : (Coly, 1999 : 73)

Vu que tout être vivant a besoin de repos, nous allons traiter dans la section suivante les congés.

### **1.2.4. Les congés**

Il est accordé au travailleur un repos annuel appelé congé. Il est déterminé à raison de 2 jours ouvrables par mois de service effectif, soit 4 semaines calendaires au moins par année de service effectif (art. L.148 du code du travail). A côté de ce congé, existe ce qu'on pourrait appeler des congés spéciaux qui ne sont pas nécessairement rémunérés.

Dans les sections suivantes, nous aborderons les aspects pratiques à la jouissance du congé et les congés sur autorisation spéciale prévu par les CC. Notre objectif n'est en aucun cas de décliner les modalités de calcul des différentes indemnités des congés mais plutôt de donner de des notions relatives aux congés.

#### **1.2.4.1. Les aspects pratiques, la durée, l'indemnité du congé**

La période minimale exigée par le code du travail pour jouir du congé est de 12 mois de service effectif. Rappelons que la durée du congé est de 2 jours ouvrables par mois de service effectif, soit 4 semaines par an. Par jour ouvrable, on entend tous les jours de la semaine, du lundi au samedi, exceptés du dimanche (ou du jour du repos hebdomadaire qui le remplace dans la semaine) et des jours fériés chômés. Le terme " service effectif " s'entend de tout travail accompli par un travailleur chez le même employeur dans le cadre de l'horaire défini dans l'entreprise (art. L70 du code du travail). Toujours selon les dispositions de cet article, la date de départ en congé lorsqu'elle a été fixée peut être reportée dans la limite de trois mois d'accord parties (employeur et employé). Dans le cas de report, il est fait obligation à l'employeur de veiller à ce que l'employé prenne 6 jours ouvrables par an.

La durée initiale de congé annuelle de 4 semaines peut être majorée pour certaines catégories d'agents. La durée des congés supplémentaires est régit par les dispositions de l'article L.148 du CT et celles de l'arrêté n° 10844 du 17 décembre 1956. Ainsi le congé peut être majoré lorsque le travailleur se trouve dans une situation juridique spécifique :

- la majoration pour ancienneté ; que le service ait été continu ou non au sein de la même entreprise, le travailleur a droit à un congé payé supplémentaire de :
  - ▶ 1 jour ouvrable après 10 ans de service
  - ▶ 2 jours ouvrables après 15 ans de service
  - ▶ 3 jours ouvrables après 20 ans de service
  - ▶ 6 jours ouvrables après 25 ans de service

- La majoration pour les mères de famille ; l'article L.148 du CT accorde un jour de congé supplémentaire à la mère de famille pour chaque enfant de moins de 14 ans enregistré à l'état civil. L'article 55 de la CCNI lui octroie à raison de :
  - ▶ 2 jours par enfant à charge si elle a moins de 21 ans au dernier jour de la période de référence
  - ▶ 2 jours par enfant à charge à compter du quatrième si elle a plus de 21 ans au dernier jour de la période de référence
- La majoration pour les gardiens concierges ; le gardien concierge logé dans l'établissement ou à proximité de l'établissement dont il a la garde, et astreint à une durée de présence de 24 heures continues par jour, a droit à 2 semaines de congé en sus du congé légal.
- La majoration pour les titulaires de la médaille du travail ; certaines conventions collectives entre autres, celles de la mécanique générale, auxiliaires de transport et industries alimentaires font bénéficier aux travailleurs titulaires de la médaille du travail d'un jour de congé payé supplémentaire par an.

Le congé est rémunéré ; au moment du départ en congé, le travailleur reçoit de son employeur une rémunération appelée " allocation de congé" qui est égale à un douzième des sommes perçues par le travailleur durant la période de référence à l'exclusion des indemnités ayant le caractère d'un remboursement de frais (indemnité de déplacement, de panier, de transport etc.) des prestations en nature liées accessoirement à l'emploi (logement, eau, électricité, domesticité gratuite etc.) ou des indemnités en tenant lieu (Coly, 1999 : 37).

Nous l'avons évoqué en début de section, qu'il existe des permissions spéciales qui autorise le travailleur à s'absenter pendant un ou plusieurs jours selon les dispositions réglementaires.

#### **1.2.4.2. Les autorisations d'absences et congés spéciaux**

Ainsi donc, le travailleur (qui au moins six mois d'ancienneté) peut être autorisé à s'absenter avec ou sans rémunération selon le cas, conformément aux dispositions prévues par l'article 18 de la CCNI.



Il stipule que le travailleur peut bénéficier de 15 jours de permission au cours d'une année à l'occasion d'évènements familiaux touchant directement son foyer. Cet article de la CCNI est fortement inspiré de l'article L.149 du code du travail qui en détermine les modalités de jouissance. Précisons que ces permissions n'entraînent pas une réduction du salaire et ne sont pas déductibles du congé annuel légal pour peu que le travailleur concerné justifie son absence. Nous avons :

*1.2.4.2.1. Les permissions exceptionnelles d'absence pour évènements familiaux*

▶ Mariage du travailleur :	3 jours
▶ Mariage d'un de ses enfants, d'un frère ou d'une sœur :	1 jour
▶ Décès d'un conjoint ou d'un descendant en ligne direct :	4 jours
▶ Décès d'un ascendant en ligne direct, d'un frère ou d'une sœur :	2 jours
▶ Décès d'un beau père ou d'une belle mère :	2 jours
▶ Naissance d'un enfant :	1 jour
▶ Baptême d'un enfant :	1 jour
▶ Première communion :	1 jour
▶ Hospitalisation d'un conjoint ou d'un enfant du travailleur :	1 jour

Il peut arriver que le travailleur doive s'absenter pour des raisons liées à un évènement grave et fortuit intéressant directement le foyer du travailleur et/ou sa santé.

*1.2.4.2.2. Les absences liées à un évènement grave et fortuit*

Il s'agit de :

- ▶ l'incendie de l'habitation
- ▶ un déménagement involontaire
- ▶ accident ou maladie grave du conjoint, d'un ascendant ou descendant vivant avec lui

L'accident du travail est par définition un accident survenu à un salarié dans les locaux de l'entreprise à l'occasion du travail : blessure par une machine, blessure par chute dans l'enceinte de l'entreprise, intoxication par les produits manipulés dans l'entreprise etc., mais aussi un accident survenu à un salarié en mission à l'extérieur de l'entreprise (Romalaer, 1993 : 251). Il est à noter que l'accident du travail donne droit à une indemnisation sous réserve du respect de certaines formalités. On distingue trois formes d'accident du travail : l'accident trajet, l'accident grave et l'accident mortel.

- Quant à l'accident du trajet, c'est un accident survenu en dehors de l'entreprise sur le trajet habituel emprunté par le salarié pour se rendre au travail.
- L'accident mortel qui aura entraîné le décès du salarié

Un accident peut selon sa gravité : être bénin (qui ne nécessite ni arrêt de travail, ni soins) ; nécessiter des soins médicaux (sans pour autant entraîner d'arrêt de travail) ; entraîner un arrêt de travail, qu'on appelle ITT (incapacité temporaire totale). Tout accident du travail qu'il entraîne ou non un arrêt de travail, doit être déclaré dans les 48 heures par l'employeur à la caisse de sécurité sociale, en d'autres termes il revient à l'AP d'effectuer toutes les formalités de déclaration et de suivi de l'accident conformément aux dispositions du décret n° 89-1329 du 07 novembre 1989.

Nous n'allons pas nous appesantir sur les autres formes de congés induits par certains événements tels que :

- La maladie professionnelle ;
- Le congé de maternité ;
- Le repos pour allaitement

La différence fondamentale entre la personne qui a un emploi et une autre qui est sans emploi est la perception mensuelle de la rémunération du travail effectué communément nommé " salaire". L'objet de la section suivante est de présenter sommairement les éléments qui composent le salaire.

### **1.2.5. Le salaire**

Le contrat de travail est un contrat onéreux donnant au travailleur en contrepartie de ses prestations, droit à un travail. Le salaire est généralement fixé en fonction du temps durant lequel le salarié se met à la disposition de son employeur. Il existe donc, des rémunérations à l'heure, à la journée, à la semaine, au mois ou même à l'année. Il arrive qu'il soit déterminé au rendement, on parle alors de rémunération à la tâche ou à la pièce (Ndoye, 1998 :48)

Nous allons aborder les éléments qui entrent en compte dans la détermination du salaire d'un agent.

#### **1.2.5.1. Le salaire de base**

Il est catégoriel, c'est-à-dire que les conventions ont défini des salaires minimum en fonction de la classification des emplois opérés. Cependant, il peut être revu à la hausse par des règlements ou accords d'établissement. Lorsqu'il est déterminé en fonction du nombre d'heures effectuées, le salaire de base sera égal à la rémunération correspondant à un horaire hebdomadaire de 40 heures au maximum ou du temps admis en équivalence (Rabatel, 1999 :46).

Le sursalaire ; il constitue un complément du salaire accordé à titre individuel au travailleur pour récompenser le mérite ou traduire la situation florissante de l'entreprise. Il permet aussi la fidélisation des agents et à acquérir d'autres ressources humaines. Les heures supplémentaires aussi font partie intégrante d salaire (nous les avons évoquées plus haut).

#### **1.2.5.2. La prime d'ancienneté**

Elle a été initiée pour récompenser la fidélité du travailleur à son entreprise (Rabatel, 1999 :67). Les conventions collectives ont en fait une obligation pour l'employeur. Elle correspond à un pourcentage du salaire minimum catégoriel, évoluant annuellement.

L'article 45 de la CCNI définit l'ancienneté comme « le temps pendant lequel le travailleur a été occupé de façon continue pour le compte de l'entreprise quelque soit le lieu de l'emploi ». Ce même article indique les modalités de calcul. La prime d'ancienneté est égale à : 2% du salaire minimum catégoriel de l'ensemble des heures effectuées par le travailleur, après 2 années de présence effective. Ce taux progresse annuellement de 1 % jusqu'à la 25<sup>ème</sup> année incluse.

### **1.2.5.3. La gratification**

C'est une somme qui est versée en espèces selon une certaine périodicité. Le 13<sup>ème</sup> mois, la prime de bilan, la prime de résultat etc. sont considérée comme des gratifications. En principe, l'octroi d'une gratification est facultatif et vise à motiver le salarié en plus du fait qu'il relève du pouvoir discrétionnaire de l'employeur.

### **1.2.5.4. Les indemnités**

Il s'agit essentiellement des sommes allouées au salarié non pas pour le travail mais plutôt pour compenser des frais, des servitudes ou préjudices liés à l'exercice de l'activité professionnelle. Ce sont :

- L'indemnité de déplacement ; elle est allouée au travailleur déplacé pour une durée inférieure ou égale à six mois pour exécuter son contrat hors de son lieu habituel d'emploi. L'indemnité n'est due que lorsque le déplacement a occasionné au travailleur des frais supplémentaires (art. 61 de la CCNI). L'article 61 précise aussi les modalités de calcul.
- L'indemnité de transport ; ou prime de transport est allouée au travailleur résidant à trois kilomètres et plus de son lieu de travail. L'employeur contribue aux frais de transport du salarié. Lorsque l'employeur transporte par ses propres moyens le travailleur, l'indemnité n'est plus due.

### **1.2.5.5. Les primes visant à compenser des situations particulières de travail**

Il est possible de regrouper sous ce terme l'ensemble des primes induit par la nature du travail. Le travail peut en effet contribuer à exposer le salarié à des situations dangereuses, insalubres, pénibles, pour de multiples raisons : bruit, froid, chaleur, altitude, salissure. A toutes ces causes peut correspondre le versement d'une prime (Rabatel, 1999 : 69). Nous en avons dénombré plusieurs dont :

- La prime de panier ; elle se justifie par le fait que les horaires de travail de certains établissements obligent le travailleur à se restaurer sur place parce que l'activité ne peut pas être interrompue. L'article 44 de la CCNI prévoit que qu'elle soit égale à trois fois le SMIG horaire lorsque :
  - ▶ Le travailleur effectue au moins 6 heures de travail de nuit (entre 22h et 5h)
  - ▶ Le travailleur effectue 10 heures ininterrompues
  - ▶ Le travailleur effectue 3 heures en plus de son horaire normal.
  
- La prime de salissure ; elle a été instituée par décision de commission mixte en date du 7 mai 1958 et étendue par arrêté n° 894 du 17 Octobre 1958 et reprise par l'article 48 de la CCNI en raison du caractère salissant de certaines fonctions de l'entreprise (mécaniciens, agents de surface, cuisiniers etc.). Le montant de la prime est de 11,5 % du SMIG. Elle n'est plus due lorsque la tenue de travail prévue par l'article 49 de la CCNI est fournie par l'employeur en plus des moyens pour son nettoyage.
  
- La prime d'outillage ; elle est due lorsque le travailleur est obligé d'utiliser son outillage complet pour l'exécution de son travail conformément à certaines CC. Le montant de la prime est égale à 2.25 % du salaire horaire de la 1<sup>ère</sup> catégorie rapporté au nombre d'heures d'utilisation (CC UNI SYNDI du 12 décembre 1946)

On dénombre parmi les éléments qui constituent le salaire, l'allocation de congé, l'allocation de maladie (prévue par l'article 22 de la CCNI), allocations d'accidents du travail, allocation de maternité selon le cas.

Pour la bonne marche de ses activités, il est important d'identifier et de comprendre les procédures mises en place par l'entreprise pour assurer la bonne tenue des activités de l'administration du personnel, en d'autres termes, cela revient à définir les bonnes pratiques de contrôle interne de la fonction à mettre en place.

### **1.3. Le contrôle interne de la fonction**

D'une manière générale, le contrôle interne peut être défini comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Cette définition a été ébauchée par l'ordre des experts-comptables en 1977. Elle (la définition) étend le champ d'application du contrôle interne à toutes les activités de l'entreprise.

Ainsi, nous nous proposons d'abord de préciser les éléments constitutifs d'un système d'organisation, ensuite, nous traiterons des objectifs de contrôle interne rapportés à la fonction administration du personnel, des faiblesses généralement constatées et des procédures à mettre en place.

#### **1.3.1. Le dispositif d'organisation**

L'intégralité du processus qui mérite des adaptations constantes et qui veille à ce que les objectifs puissent être atteints, s'appelle l'organisation de l'entreprise.

Elle doit tenir compte de toutes les parties impliquées comme les actionnaires, les clients, les fournisseurs, le personnel, l'Etat, etc. Selon Renard (2006 : 160) une organisation efficiente requiert la mise en place d'un dispositif d'organisation qui comprend : l'organigramme hiérarchique, les descriptions de poste, le recueil des pouvoirs et latitudes et l'élément matériel. Dans le même ordre d'idées, Collins (1986 : 41) renchérit en précisant qu'un bon système de contrôle interne se caractérise par l'existence de :

- manuels de procédures ou notes de service ;
- organigrammes et descriptions de poste ;
- rapports périodiques d'informations de gestion couvrant l'ensemble des activités, dans le cadre d'un système de contrôle budgétaire.

On retrouve l'organigramme et les descriptions de poste chez les deux auteurs, le recueil de pouvoirs et latitudes est évoqué par Renard peut être interprété comme le manuel de procédures chez Collins.

En combinant les différents composants évoqués par l'un ou l'autre des auteurs, une organisation de qualité doit disposer :

- d'organigrammes ;
- de descriptions de poste ;
- de manuels de procédures ;
- d'éléments matériels ;
- d'un système d'information garantissant la production d'informations de gestion fiables couvrant l'ensemble des activités dans le cadre d'un système budgétaire.

La mise en place d'un tel dispositif nécessite le respect de quelques principes tels que l'adaptation, l'objectivité, la séparation des tâches.

Il faut comprendre par " objectivité" que l'organisation ne doit pas être construite en fonction des hommes, mais plutôt, selon une répartition des fonctions et des tâches. L'organisation ne doit pas être figée, elle doit pouvoir évoluer au gré de l'environnement socioculturel, du volume d'activité, de la forme juridique, d'où le principe d'adaptation.



Quant bien même, l'organisation repose sur une répartition des tâches adaptée, il est important que le système mis en place garantisse la séparation de tâches dites incompatibles. Le but est de ne pas cumuler dans un même poste, des fonctions dites « incompatibles ». En d'autres termes, cela revient à assigner à des personnes différentes la responsabilité d'autoriser, d'enregistrer, des opérations et de maintenir la garde des capitaux dans le but de réduire les occasions de mettre ces personnes en position de commettre et de cacher des erreurs ou une fraude (Hamzaoui, 2005 : 159).

Selon Wilmost (2002 : 51) et il est rejoint à ce sujet par bon nombre d'auteurs ayant écrit sur l'audit et le contrôle interne, ces fonctions incompatibles sont au nombre de quatre (4) : la fonction de décision, la fonction de conservation, la fonction d'enregistrement et la fonction de contrôle.

- La fonction de décision ; c'est celle qui conduit à engager l'entreprise vis-à-vis des tiers ; elle fait prendre les dispositions (décision, autorisation) relatives à l'application ou à la destination des actifs de l'entreprise. C'est celle de l'ordonnateur, généralement détenteur d'un budget.
  
- La fonction de détention, ou conservation ; elle est exercée par toute personne qui détient et qui conserve des biens physiques. Elle s'entend de la détention des valeurs monétaires (argent liquide, chèques, traites, signatures autorisées pour les comptes bancaires). Elle concerne les caissiers et les chefs comptables.

La détention de biens physiques fait référence notamment aux stocks et autres actifs immobilisés de l'entreprise dont la charge incombe par exemple au magasinier.

- La fonction d'enregistrement ; c'est celle qui concerne la compilation et la consignation des « informations nécessaires » en vue d'être traitées et diffusées. Elle ne concernait auparavant que les comptables, mais de nos jours, elle est exercée par toute personne qui peut "entrer" des informations liées au circuit comptable.

- La fonction de contrôle ; il s'agit à ce niveau de vérifier que les dispositions prévues par les fonctions précédentes et mises en place par l'entreprise sont dûment exécutées (rapprochement entre les normes, conventions, règles et pratiques).

Des situations où, l'agent qui lance une commande d'achat, est celui la même, qui réceptionne les biens et qui comptabilise la facture sont à proscrire sauf évidemment dans le cas des très petites entreprises où le personnel est limité ou en cas de contrôles compensatoires forts. C'est pourquoi, le système du contrôle interne doit être régulièrement évalué afin de déceler soit des faiblesses de conception (procédures insuffisantes, ou existantes mais inadaptées etc.), soit des faiblesses d'application (inexécution des procédures, erreurs, fraudes).

Le cas qui nous préoccupe dans le cadre de cette étude est une fonction, et non le système d'organisation en entier. A cet effet, nous nous attèlerons dans les sections suivantes à décliner la démarche d'évaluation du contrôle interne de la fonction "administration du personnel". L'approche préconisée par Bécour & Al (1996 : 114) consiste à examiner :

- les préalables (finalités, facteurs de réussite, règles à respecter) ;
- le cadre du contrôle (objectifs, moyens humains et matériels) ;
- les sources d'informations ;
- les faiblesses et pratiques recommandées.

### **1.3.2. Les préalables à une évaluation du contrôle interne**

Il s'agit en premier lieu d'identifier le rôle que la fonction dans des horizons temporels précis :

- est supposée remplir, selon ses responsables, son personnel, la hiérarchie de l'entreprise ; (la fonction telle qu'elle devrait être exécutée)
- remplit ; (c'est-à-dire la fonction telle qu'elle est pratiquée dans l'entreprise)

- et devrait et/ou pourrait remplir ;

Les ressources humaines vont avoir un accès privilégié à tous les risques qui vont concerner les collaborateurs de l'entreprise, que ce soit individuellement ou collectivement. En ce qui concerne les risques individuels (accident du travail, fraudes, vols etc) la principale problématique va concerner la protection des données nominatives. Une codification devra être mise en place afin d'assurer l'anonymat des personnes. Les autres risques sont ceux relatifs à l'inadéquation des compétences par rapport aux missions du poste (Jimenez, 2008 : 98).

L'administration du personnel est le reflet de la gestion des ressources humaines à court terme. Sa finalité est d'appliquer les politiques définies et de gérer les aspects administratifs multiples qui sont engendrés par l'emploi de salariés, et la réglementation du travail.

Il est primordial que le rédacteur de la procédure lors de son évaluation des procédures existantes comprenne la finalité de la fonction. A cela, s'ajoutent les facteurs clés de réussite de la mission. Dans notre cas, il s'agirait de :

- l'existence d'un système de collecte, d'enregistrement, et d'archivage disponible, à jour, adapté aux besoins ;
- l'existence de dossiers du personnel individuels, de fiches de fonctions ;
- la mise à jour des enregistrements de tous les éléments de la paye ;
- des compétences diplomatiques, de négociation et d'écoute.

### **1.3.3. Le cadre du contrôle**

Il comprend les objectifs de la fonction, les moyens humains et matériels alloués à la fonction. Les objectifs portent sur la réalisation de tous les points cités dans la définition de la fonction « administration du personnel ». S'agissant des moyens, une attention particulière doit être accordée lors du recrutement du personnel.

Néanmoins, des formations professionnelles permanentes permettent de pallier les insuffisances éventuelles constatées après le recrutement.

Il y'a lieu de s'assurer à ce niveau que les personnes qui sont en poste à l'administration du personnel ont vraiment le profil adéquat.

### **1.3.3.1. Les objectifs de contrôle interne**

L'objectif fondamental de parvenir à ce que le système de contrôle interne garantisse la réalisation optimale des opérations suivantes (Bécour & al, 1996 : 307) :

- ▶ existence et mise à jour permanente de l'organigramme
- ▶ existence d'une présence permanente pour répondre à la hiérarchie, aux opérateurs, aux représentants du personnel à propos des questions du personnel et des RH.
- ▶ existence d'un système de collecte, d'enregistrement et d'archivage disponible à jour, adapté aux besoins, tels que barèmes, échelles de salaire, fichier signalétique du personnel disponible par fonction
- ▶ existence de dossiers individuels de personnel, et éventuellement d'un fichier fiscal,
- ▶ existence de fichiers de fonctions disponibles
- ▶ existence de fichier des responsables des bureaux de placement, des cabinets de recrutement, de cabinets spécialisés en analyses diverses telles que psychologie, graphologie pour les entreprises
- ▶ existence des annuaires des anciens élèves des écoles ciblées lorsque telle est la politique de l'entreprise, fichier de bureaux de placement des écoles
- ▶ mise à jour des enregistrements de tous les éléments de paye, de protection, de sécurité
- ▶ mise à jour permanente des affichages légaux obligatoires
- ▶ participation aux comités divers tels que le comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail.

- ▶ surveillance de l'application des politiques de l'entreprise en matière de recrutement, de salaire, de rémunération, de promotion, de management, de transfert et mutation, de restructuration
- ▶ surveillance des moyens existants pour maintenir, conserver le personnel compétent
- ▶ surveillance des plans de vacances annuelles de manière à éviter que certaines fonctions ne soient pas ou insuffisamment tenues et remplies pendant cette période
- ▶ traitement des litiges salariaux et conflits du travail, soit directement ou indirectement
- ▶ maintien d'un contact permanent avec les juristes avec les juristes d'entreprise afin d'être à jour de la législation et de la jurisprudence
- ▶ suivi des objectifs globaux de la fonction par l'intermédiaire de budget de personnel, la fixation d'objectifs de recrutement, la mise en place de plans de restructuration etc.

Il est à préciser que la défaillance des contrôles ci-dessus cités fait courir à court terme à l'entreprise certains risques.

### **1.3.3.2. Les risques encourus par la fonction**

Les principaux risques de la fonction sont les suivants (Bécour & al, 1996 : 308) :

- dérapage de grilles de salaires directs ou indirects, d'horaires, d'emplois de temps
- insuffisance quantitative et qualitative de personnel,
- ancrage d'un conflit
- situation délictuelle à la suite du non respect d'un aspect légal
- perte d'image du management
- modification lente et progressive des éléments de la culture

De ces risques (nous précisons que la liste n'est pas exhaustive), découlent un certain nombre de faiblesses généralement constatées.

**Tableau 3 : faiblesses généralement constatées**

<b>Activités</b>	<b>Principales faiblesses</b>	<b>Recommandations</b>
Tenue du fichier du personnel	<p>le fichier ne comprend pas toutes les pièces constitutives (absences de certaines pièces) ;</p> <p>les documents ne sont pas classés correctement ;</p> <p>il n'est pas mis à jour suivant les modifications de la vie de l'employé tant sociale que professionnelle ;</p> <p>suivi des effectifs difficile</p>	<p>Mettre en place un fichier au niveau de chaque unité opérationnelle et de tenir parallèlement, de tenir un fichier central,</p> <p>Les fichiers doit être tenus et mis à jour de manière régulière</p> <p> limiter au maximum le nombre de personnes qui doivent accéder aux fichiers du personnel afin de minimiser les risques d'introduction frauduleuse</p>
Préparation des éléments de la paie	<p>être à la base de salaires non réels ;</p> <p>Absence de désignation formelle du responsable devant autoriser et approuver les heures supplémentaires effectuées ;</p> <p>Risque de fraude sur les salaires ;</p>	<p>Mettre en place un recueil de pouvoirs et latitudes ;</p> <p>Procéder à des contrôles périodiques sur le livre de la paie, sur les visas figurant sur les autorisations d'heures supplémentaires etc.</p>
Suivi des temps	<p>Cette procédure ne concerne que les agents payés à l'heure ;</p> <p>Les absences non justifiées ne sont pas systématiquement déduites du salaire</p>	<p>Mettre en place un système de pointage automatique en plus des rapports d'activité</p>
Respect de la réglementation du travail	<p>Omission ou retard dans l'élaboration de la demande d'immatriculation d'un agent ;</p>	<p>Procéder à des rapprochements périodiques entre la date de signature du contrat d'un nouvel employé et la date figurant sur le bordereau de transmission du dossier d'immatriculation à l'inspection du travail</p>

Source : nous même

### **1.3.4. Les sources d'information**

Elles doivent être intégrées à l'ensemble de l'entreprise et doivent répondre à cinq (5) critères d'après Renard (2006 :157). Le système d'information doit :

- concerner toutes les fonctions de l'entreprise ;
- être fiable et vérifiable ;
- être exhaustif ;
- assurer la disponibilité en temps opportun des données ;
- être utile et pertinent.

Nous avons dressé une liste de données à collecter sur la base des sources d'informations existantes.

**Tableau 4 : liste des informations à recueillir**

<b>Informations à collecter</b>	<b>Documents à consulter</b>
Emploi Effectif Structure (âge, sexe, qualification) Type de contrat Mouvements Rémunération	- état des effectifs - fichier du personnel ; - contrat avec entreprise extérieures - déclarations annuelles à l'inspection du travail, à la caisse de sécurité sociale - conventions collectives, accord d'entreprise
- accident de travail - maladie professionnelle	- carnets d'accidents, dossiers du personnel - bilan social - notification à la CSS, à l'IPM, - rapport du médecin ; bilan social
- horaire - chômage ; congés, absentéisme	- règlement intérieur, accord d'entreprise, note interne - livre de paye, convention collective,
- élections délégués du personnel - fonctionnement, conflit	- Procès verbal de l'élection, autorisation de l'inspection du travail - Bon de délégation, dossier du personnel, registre de mise en demeure
Organisation	organigrammes définition de poste plans, objectifs, politique, procédure, instructions, mémos, types de contrôle

**Source: (Candau, 1985 : 120)**

### **1.3.5. Evaluation du contrôle interne**

Lorsqu'un système est mis en place, il sied à l'entreprise par l'intermédiaire d'un auditeur d'évaluer les procédures et leur fonctionnement. Dans cette optique, l'auditeur commandité doit observer les procédures afin d'en comprendre le fonctionnement à l'aide d'entretiens avec le personnel de l'entreprise, de tests et techniques de collecte de données.



Il se prononcera sur les forces et les faiblesses qu'il aura constatées. Nous proposons une stratégie d'évaluation qui aborde la fonction en vérifiant que les prestations sont :

- Efficaces, c'est-à-dire conformes à la mission de l'entité auditée
- Efficientes, c'est-à-dire acceptables quant au rapport du service fourni aux moyens consommés
- Economiques, c'est-à-dire performantes dans le choix des ressources mises à disposition de l'entité

Notre évaluation couvrira les aspects suivants (Pige, 2003 : 82 ; Bécour & al, 1996 : 308 ; Bernard & al, 2008 : 157) :

- Analyser et recenser les systèmes d'information
- Se faire décrire les procédures existantes, appliquer des tests de conformité
- Vérifier l'existence d'organigrammes à jour, plans de travail, fixation d'objectifs par la direction, principes de rémunération liés aux objectifs, étudier leur mode d'établissement
- Vérifier les niveaux d'heures supplémentaires, les modes d'aménagement des temps de travail
- S'assurer de l'existence d'un plan de contrôle des opérations d'introduction dans les fichiers de personnel, dans les fichiers de paies, soit à des fins de création, de modification, de stockage, d'archivage, de destruction d'information
- S'assurer de la mise à jour périodique des remboursements de frais
- S'assurer que la conservation d'informations pour une durée parfois pluri décadaire est fiable et exploitable
- S'assurer de l'application des normes légales et fiscales en matière de personnel

Cette liste n'est pas exhaustive, elle pourra être amendée selon la spécificité de l'entreprise concernée.

Nous administrerons la grille de diagnostic des responsabilités ci-dessus indiquée afin de voir au mieux les séparations de tâches existantes.

Tableau 5 : grille de diagnostic des responsabilités

Activités majeures	Non fait	DRH	RAP	PAIE	AGENT AP	AUTRES
Etablissement des contrats de travail						
Saisie des contrats de travail						
Etablissement des avenants						
Saisie des pointages mensuels						
Saisie des éléments variables						
Réalisation des documents de sortie (certificat de travail)						
Déclaration du mouvement du travailleur						
Visites médicales						
Déclaration annuelle de main d'oeuvre						
Bilan social						
Mise en œuvre des licenciements						

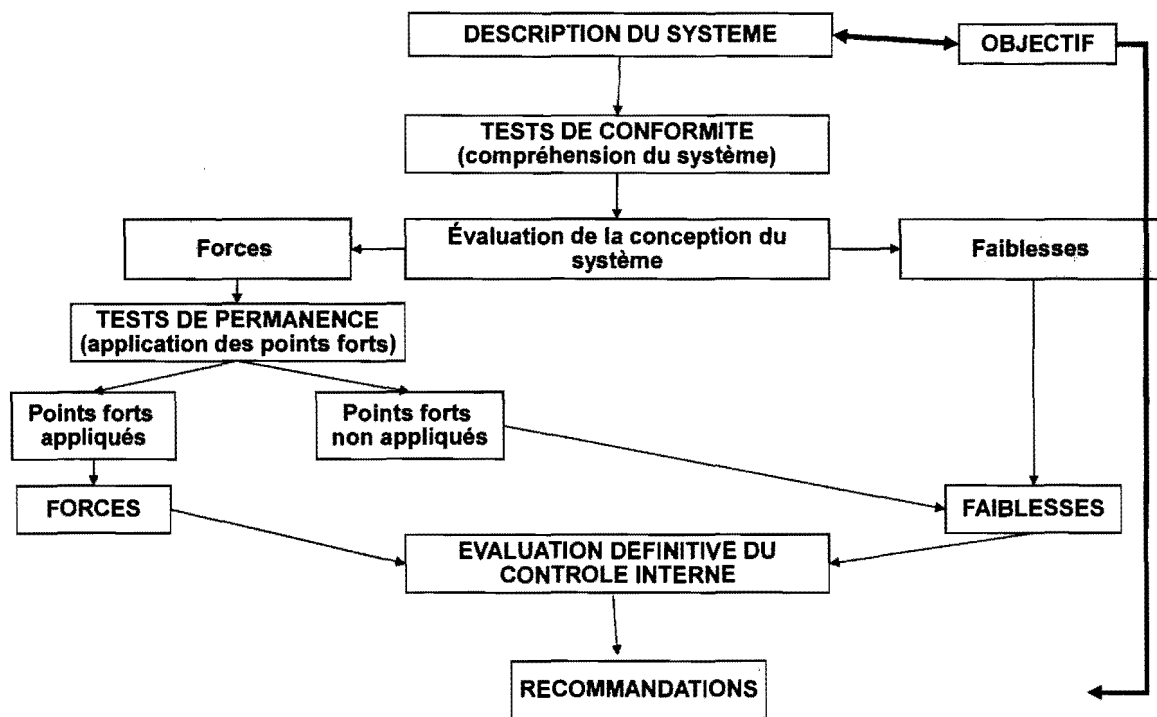
Activités majeures	Non fait	DRH	RAP	PAIE	AGENT	AUTRES
Attestation de reprise						
Déclaration d'accident de travail						
Gestion de la prévoyance						
Hygiène et sécurité						
Budget masse salariale						
Relations avec les syndicats (négociation						

Systeme de remuneration						
formation						
recrutement						
Surveillance de la discipline						
Election des délégués du personnel						
Respect des aménagements d'heures de travail						
Vérifications des pointages						

Source : Taïeb, 2005 : 274

Le schéma ci-dessous donne un panorama de notre démarche d'évaluation

Figure 1 : démarche d'évaluation du contrôle interne



Source : (Pige, 2003 : 82)

## Conclusion

La fonction " administration du personnel" est souvent eu une réputation non noble et même ingrate, elle n'en demeure pas moins incontournable dans l'entreprise. Un certain nombre de facteurs se conjuguent aujourd'hui pour donner à cette fonction, en plus d'un renforcement de sa dimension technique, une envergure stratégique, avec la production de grands indicateurs sociaux qui préfigurent la naissance d'un véritable contrôle de gestion (Taïeb, 2005 : 2).

Il ne suffit pas de mettre en place un dispositif de contrôle interne pour sécuriser cette fonction, encore faudrait il le mettre en œuvre.

## **Chapitre 2 : Le manuel de procédures**

La mise en place d'un système de contrôle interne efficace est largement conditionné entres autres, par l'existence d'un manuel de procédures administratives et comptables. Tout au long de ce chapitre, nous exposerons les enjeux du manuel dans le dispositif d'organisation. Nous décrirons le formalisme et les différents supports généralement utilisés. La dernière section de ce chapitre sera consacrée à la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures. Au-delà des qualités rédactionnelles et des règles à respecter pour assurer une clarté aux procédures, une revue de toutes les étapes de la démarche sera effectuée.

### **2.1. Le manuel de procédures**

#### **2.1.1. Définition et enjeux du manuel**

Le manuel de procédures est un recueil structuré des méthodes de travail et procédures de l'entreprise. Il vise à décrire les tâches effectuées de manière organisée par différents acteurs. Il permet de savoir qui fait quoi, quand, comment et pour quelle fin. Il constitue un "mode d'emploi". Disposer d'un manuel au sein de l'entreprise présente plusieurs avantages dont :

- avoir une description claire et ordonnée (plus immédiatement compréhensible que celle qu'on obtient par entretien) ;
- une connaissance des règles, méthodes, et séquences mises en œuvre.

Mais surtout, le manuel de procédures permet de formaliser, d'harmoniser les pratiques de l'organisation. Cependant, des risques sont inhérents à l'existence d'un tel document (Nguyên, 1999 : 109):

- la structure peut évoluer mais sans que le manuel soit mis à jour des dernières modifications ;

Il n'existe aucune assurance que les procédures décrites seront appliquées ; que le manuel ne sera pas relégué dans un fond obscur de tiroir.

Henry & al (2001 : 37) identifie le manuel à la mémoire de l'organisation parce qu'il sert à capitaliser les savoir-faire individuels et collectifs.

Il constitue dès lors, un réservoir de stockage et de consultation rapide des informations. Il assure la continuité d'une activité même si, l'agent en poste est muté ailleurs ou est dans l'incapacité d'exercer son travail.

Par ailleurs, il peut aider à contenir l'excès de zèle de certains responsables fraîchement nommés qui veulent "réinventer la roue alors qu'elle existe déjà".

D'autre part, le manuel revêt un caractère d'obligations légales pour les entreprises soumises au droit commercial en ce qui concerne les procédures ayant des conséquences sur l'organisation et le traitement comptable. Les textes de loi se rapportant à l'organisation comptable (article 16 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises dans l'espace OHADA, l'article 1<sup>er</sup> du décret comptable n° 83-1020 du 29 novembre 1983 en France) invite toutes les entreprises à s'en doter.

### **2.1.2. Les représentations possibles**

Nous l'avons vu, le manuel de procédures doit mettre en évidence les fonctions impliquant les prises de décision. Chaque fonction doit comprendre la description de la nature de la décision et les qualités requises pour prendre la décision. Barry (2004 : 162) précise que les procédures contenues dans le manuel de procédures doivent expliciter les aspects suivants :

- qui autorise ? (autorisation) : quels sont les critères d'autorisation ? quelles sont les limites de cette autorisation ?
- qui exécute ? (exécution) : selon quelles modalités ? Quelles sont les procédures alternatives en cas d'impossibilité d'exécution ?

- qui contrôle ? (contrôle) : sous quelles formes ? à quelles périodes ? qui informer des résultats en cas de contrôle non satisfaisant ?
- traitement et classement de l'information : selon quelles modalités traiter et classer l'information ? Quels sont la périodicité et le délai de transmission de l'information ? Comment assurer la sauvegarde de l'information ?

Le manuel est décomposé en plusieurs tomes selon la taille et l'activité de l'entreprise. Ce découpage peut s'opérer selon les directions, départements, ou services.

Chaque unité ne disposant que du tome se rapportant à ses prérogatives (Henry, 2001 :118).Le service d'audit interne (s'il existe) doit disposer de l'ensemble des volumes du manuel de procédures. Quelle qu'en soit la répartition qui est faite, le manuel est rédigé dans l'une ou l'autre des formes de représentation au nombre de deux (2).

#### **2.1.2.1. La représentation textuelle**

Selon Berger & al (2000 : 6) c'est le moyen le plus courant pour représenter des connaissances. La description narrative correspond à la mise au propre des notes d'entretiens. Elle présente l'avantage d'être simple et efficace en faisant intervenir peu de ressources humaines, peu de documents et peu d'étapes.

#### **2.1.2.2. La représentation graphique**

C'est la représentation à l'aide de logigrammes, de formes graphiques, de dessins, des flèches, de la situation que l'on souhaite décrire. Elle procure une vision synthétique des actions à réaliser et de leurs enchaînements. Elle oblige le rédacteur à prendre du recul, à faire preuve d'abstraction des détails. Par contre, c'est un type de modélisation très consommateur de temps, et complexe à réaliser.

### 2.1.2.3. Les supports de représentation

Les rédacteurs de procédures utilisent couramment un panel de supports de représentation dont (Henry & al, 2001 : 76) :

- le diagramme de flux qui représente les flux de messages échangés entre les acteurs ;
- le logigramme des activités ;
- la fiche des tâches ; elle contient la description narrative des circuits et des opérations à réaliser présentées dans l'ordre de déroulement chronologique avec les acteurs (dans la colonne de gauche) et les supports utilisés ou produits (dans la colonne de droite). Elle est aussi appelée fiche de procédure nous dit Cavagnol & al (2000 : 20) ;
- la gamme ; c'est une procédure qui spécifie avec précision les opérations d'usinage, de traitement, et de contrôle qualité à la fabrication d'une pièce en atelier.
- l'histogramme ou planning dit de Gantt<sup>5</sup>, il permet de visionner le jalonnement des opérations et la répartition des ressources. Chaque étape est représentée par un segment horizontal proportionnel à sa durée de réalisation. Il est indiqué pour l'ordonnancement des tâches relativement simples. Il ne donne cependant pas d'explications sur les retards et les " voleurs" de temps ( Cavagnol & al, 2000 ):

### 2.1.3. La démarche d'élaboration

Cette section est consacrée aux tâches qu'implique l'élaboration d'un manuel de procédures. Y seront exposées les démarches d'élaboration proposées par des auteurs différents tels que Henry & al, Berger & al, et Nguyên. La démarche proposée par Berger & al bien que traitant essentiellement de la représentation graphique des procédures rejoint fortement celle d'Henry & al. Par contre, Nguyên innove avec sa méthodologie.

---

<sup>5</sup> Du nom de Henri Laurence Gantt, disciple de Taylor



Ce dernier propose une élaboration du manuel en quatre étapes contrairement à Henry & al et Berger & al dont la démarche comporte six (6) étapes.

Les différentes étapes proposées par Nguyễn sont (Nguyễn, 1999 : 110) :

- la formulation des objectifs du contrôle interne par activité, unité géographique, direction et service
- l'identification et la mesure des risques de non réalisation de ces objectifs
- la fixation des normes susceptibles de réduire ces risques. l'intégration de ces normes dans les procédures lors de leur rédaction.
- L'intégration de ces normes dans les procédures lors de leur rédaction

Les trois premières étapes constituent un "auto- audit" du fonctionnement de l'entreprise ; et constituent l'innovation apportée par Nguyễn. Il a voulu combler les erreurs observées dans les autres approches notamment le fait que certains rédacteurs n'accordent pas trop d'intérêt à l'environnement et des risques auxquels sont exposée l'entreprise dont ils ont a charge l'élaboration des procédures. La dernière étape qui est la rédaction des procédures présente de nombreuses similitudes avec les démarches d'Henry & al.

Les sections suivantes déclineront plus en détails ces différentes démarches.

### **2.1.3.1. La phase de préparation**

Elle comprend trois étapes :

- établir la liste de procédures
- la codification
- renseigner la chemise de procédures.

#### **✓ La liste de procédures**

Il s'agit d'inventorier les procédures qui peuvent et doivent être formalisées en se faisant aider par chaque département.

On doit collecter les informations auprès des responsables de service afin d'avoir une vue d'ensemble des activités.

Le rédacteur doit s'assurer d'avoir eu connaissance de l'exhaustivité des procédures (Henry & al, 2001 : 79).

Nguyên (1999 : 159) recommande au rédacteur et les dirigeants de faire preuve de réalisme à l'établissement de cette liste car si elle est trop longue, elle pourrait décourager l'équipe de rédaction.

Après cette revue d'ensemble, il procède à un tri, et à la hiérarchisation des procédures selon un ordre décroissant : missions, processus, procédures, tâches ou opérations.

#### ✓ *La codification*

La première liste ainsi constituée doit être codifiée, c'est-à-dire procéder à l'attribution d'une combinaison de chiffres et/ou de lettres pour chaque famille de procédures selon un système de référencement. Il facilite le stockage et la recherche des fiches de procédures. Un code doit contenir un nombre suffisant de signes pour contenir l'ensemble des fiches potentielles.

#### ✓ *La chemise de procédures*

Elle est pour le rédacteur, ce que sont les dossiers de travail pour l'auditeur. On y retrouve toutes les pièces d'enquête collectées. La chemise de procédures comporte :

- les éléments d'identification de la procédure : nom, numéro, fréquence, évènement déclenchant, résultats, services concernés ;
- les éléments d'enquête : nom du rédacteur, date et état d'avancement (interview, rédaction, validation, observations) ;
- la liste des pièces du dossier : documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatiques, références techniques.

### 2.1.3.2. L'enquête par procédure

L'enquête consiste à :

- établir une description globale ;
- réaliser les interviews et la rédaction ;
  
- contrôler la validité des écrits.

#### ✓ *La description globale*

Le rédacteur s'assure de l'existence des procédures dont il en a dressé la liste. Pour ce faire, il discute avec un interlocuteur principal, susceptible de lui fournir une vue d'ensemble du déroulement de la procédure. Il peut procéder à l'application des tests de conformité (Henry & al, 2001 : 78).

#### ✓ *Les interviews*

Des interviews sont menées avec les opérationnels, cette étape constitue le « gros » du travail de formalisation. A ce niveau, le rédacteur, en plus des entretiens, veille à collecter tous les documents écrits et les supports techniques nécessaires à la rédaction finale. Nous avons traité plus en détails la question des interviews dans le troisième chapitre.

#### ✓ *La validité des documents*

Les documents rédigés font l'objet d'une première validation entreprise entre le rédacteur et les opérationnels, futurs utilisateurs du manuel de procédures. L'objectif est de contrôler que la fiche de procédure reflète la réalité. En d'autres termes, est ce que la retranscription de toutes les tâches, les liens qui existent entre elles, les acteurs concernés, les délais, en y joignant les copies des supports utilisés est exacte ?

Ensuite, une vérification de la cohérence de l'ensemble du système de procédures ainsi formalisé est effectuée. Il s'assure de la fiabilité des informations collectées (Pige, 2003 : 166). Cette étape est bouclée avec la diffusion du manuel.

### **2.1.3.3. La rédaction**

La rédaction consiste à préciser qui fait quoi quand et comment entre la constatation de son élément déclencheur (ou son fait générateur) et celle de son achèvement (ou son résultat). Nous allons aborder à ce niveau les activités à mener pour pouvoir " coucher les procédures sur papier". Mais avant, il faut analyser les procédures inventoriées et codifiées.

#### **✓ *L'analyse***

Elle permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches. Les opérations doivent s'emboîter les unes aux autres. Il arrive que l'analyse révèle des incohérences graves dans l'organisation par exemple, certains points de procédures qui ne sont pas définis, ou stabilisés.

L'analyse comprend donc, l'évaluation de l'importance relative de la procédure, en partant notamment, des informations obtenues lors des interviews. Cela revient à identifier les éléments de la procédure : les opérateurs, les règles, l'évènement déclencheur, le résultat (produit de la réalisation des actions). L'analyse consiste aussi selon Berger & Al (2000 :103), à définir l'étendue de la procédure, c'est-à-dire, son périmètre ou objet. L'objet permet d'éviter les redondances.

#### **✓ *Terminologie***

Les termes comme processus, procédure, fonction, activité, tâche ont été employés à plusieurs reprises dans ce document sans avoir été définis.

Nous allons y remédier dans la partie qui suit en proposant quelques définitions d'auteurs.

Pour Hérard (2003 : 119), un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisés par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualités, délais et coûts.

La définition de J. Hammer et M. Champy d'un processus opérationnel est une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant un valeur pour le « client » externe d'abord, interne ensuite ».

Pour l'IFACI, la procédure est un document énumérant avec précision les opérations nécessaires pour obtenir un résultat déterminé, leurs enchaînements, les modalités et moyens de leur exécution, les points critiques du processus.

L'organisation sous entend une description de toutes les fonctions et tâches. Mais qu'est ce qu'une fonction ? Une tâche ? Une activité ?

Wilmot (2002 : 31) indique que la différence entre une description de fonction et celle d'une tâche, réside dans le fait qu'une fonction prévoit une sorte de position dans la structure, alors qu'une tâche contient une délimitation précise des activités.

Celle d'Hérard (2003 : 137) nous semble plus complète, il définit une fonction comme « une activité requérant des savoir-faire similaire » et l'activité comme « un ensemble de tâches élémentaires que l'on peut décrire par un verbe d'action (préparer, traiter, contrôler, visiter) et qui sont réalisées par un individu ou un groupe, mobilisant des compétences spécifiques, sont influencées par les mêmes facteurs d'efficience, permettent de fournir un bien livrable, identifié, immatériel, ou industriel, pour un ou plusieurs clients internes ou externes, requièrent les mêmes ressources. »

Pour résumer, une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin, et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu.

Il nous a semblé opportun de préciser cette terminologie car les mots définis ci-dessus sont constamment employés par les rédacteurs de procédures.

La partie suivante portera sur l'énoncé de quelques règles à suivre.

✓ *Les règles de rédaction*

La retranscription constitue une des principales difficultés de l'élaboration d'une procédure. Pour ce faire, des qualités rédactionnelles, un vocabulaire, et une syntaxe spécifiques sont de rigueur. Les auteurs sont unanimes s'agissant de la rédaction d'une procédure. Il n'y en a pas dix milles mais une seule obéissant à des règles très strictes. Pour Hérard (2003 : 209) les procédures rédigées doivent avant tout être :

- accessibles et intégrées aux processus ;
- claires et intelligibles ;
- concises, limitées aux activités clés.

Quant à Henry & Al (2001 : 61), il tient à ce que le texte soit:

- découpé en paragraphes courts ;
- rédigé selon la séquence : verbe- complément ;
- privilégie des verbes d'action à l'infinitif ;

Pour Nguyễn (1999 : 172), les qualités requises d'une procédure sont :

- réaliste, c'est-à-dire facile à appliquer et à mettre à jour ;
- claire, c'est-à-dire facile d'accès ;
- courte, elle sera facile à lire et à mémoriser pour les tâches répétitives ;
- utile, elle ne comportera que des renseignements nécessaires à ceux qui sont concernés par l'information.

Nous compléterons en disant qu'il faut éviter des notes de bas de page, les renvois à distance qui indiquent des clauses conditionnelles, les phrases à doubles négations, les symboles ésotériques, les lettres grecques, les mots étrangers et ceux qui peuvent prêter à confusion.

✓ *Les étapes de la rédaction*

Nous avons résumé les étapes de la rédaction d'une procédure en sept points (Berger & al, 2000 : 104) :

1. la rédaction débute par l'attribution d'un titre qui correspond à l'objet de la procédure. Ex : « Tenir les dossiers du personnel ».
2. procéder à la codification. Ex : PRO 001, (qu'il faut lire : procédure numéro 1).
3. indiquer le nom du rédacteur, le numéro de version, c'est-à-dire s'il s'agit de la version originale ou d'une version actualisée.

Tous ces éléments sont récapitulés dans l'entête du document, qui porte généralement le logo de l'entreprise.

4. en fonction de l'énoncé de la procédure, il faut identifier les rôles (les acteurs) qui interviennent dans la procédure.
5. définir le début de la procédure, cela revient à identifier l'élément déclencheur.
6. identifier et rédiger l'ensemble des instructions (actions) de la procédure en précisant le rôle de destination et l'information transmise.
7. placer les moyens sur la fiche de procédures ; c'est-à-dire, compléter la retranscription de la procédure en indiquant les moyens matériels ou documents nécessaires à la réalisation de certaines instructions.

Une fois toutes les procédures rédigées, validées, assemblées dans un seul document qui constituera le manuel de procédures, le rédacteur en collaboration avec la direction de l'entreprise procède à sa diffusion auprès des opérationnels concernés.

#### **2.1.3.4. La diffusion**

Le rédacteur en collaboration avec les directions, définit le niveau de diffusion du manuel. Il est fondamental que tous les potentiels utilisateurs puissent y accéder.

Ils doivent convenir d'une liste de diffusion où, les opérationnels ne disposeront que des parties du manuel les concernant, et où les niveaux hiérarchiques supérieurs auront la possibilité de voir les activités des autres départements.

Il faut enregistrer cette liste et procéder régulièrement à son actualisation chaque fois qu'une modification est apportée au manuel.

Une fois les dernières touches apportées au document (sur le sommaire, la présentation générale etc.), le rédacteur édite le manuel selon le nombre d'exemplaires requis (conformément à la liste de diffusion).

Il en crée un disque numérique qu'il met à la disposition des utilisateurs ; la version numérique doit de préférence être enregistrée dans une version non modifiable (en mode lecture seule, ou en fichier PDF, ou tout simplement crée un mode de passe pour toute modification). Une version modifiable doit être disponible au service d'audit interne (s'il existe sinon, un responsable de la formalisation devra être désigné en interne).

Une campagne de sensibilisation doit être entreprise; des réunions voire même, des séminaires peuvent être organisés. Le but recherché est de démontrer l'utilité d'un tel outil dans la gestion de leur travail s'il est correctement utilisé, les avantages qu'il présente (disponibilité de l'information, gains en temps et en productivité, uniformisation des procédés à tous les agents en charge des mêmes opérations).

Rappelons que la non-utilisation des manuels est en partie due à :

- la non-adhésion des intéressés à l'élaboration du manuel ;
- une sensibilisation des avantages ratée ;
- non-intégration du manuel dans le système ;
- à un défaut de mise à jour.

La diffusion initiale est précédée d'une note de la direction de l'entreprise.



## Conclusion

L'élaboration du manuel de procédures administratives s'inscrit dans la logique de création des bases d'un système de contrôle interne afin d'assurer à l'entreprise des procédures nécessaires pour la mettre hors de risques d'échec au regard des exigences de transparence, de rentabilité, et de conformité juridique (Nguyên, 1999 : 110). De ce fait, la formalisation des savoir faire à l'aide des procédures est un enjeu bien réel pour les entreprises désireuses de pérenniser leurs activités, de capitaliser leurs connaissances ou d'obtenir la certification de leur organisation. Nous tenons à rappeler que lors de l'élaboration des procédures, le rédacteur devra veiller à ne pas se contenter de formaliser les pratiques professionnelles existantes. Il y'a tout lieu de s'orienter directement vers la recherche des normes et des procédures destinées à réduire les risques d'échec dans la réalisation des objectifs assignés.

Toutefois, cette rédaction n'est pas facile à mettre en œuvre du fait de plusieurs facteurs. A cet effet, il est indispensable d'obtenir une adhésion et une implication de l'ensemble du personnel à tous les niveaux car l'application des procédures dépendra de l'acceptation ou de la validation par les dirigeants et les cadres.

Une fois la rédaction achevée, il est du ressort de ces derniers de veiller à ce qu'il soit utilisé par les concernés et ne soit pas perçus comme une formalité inutile.

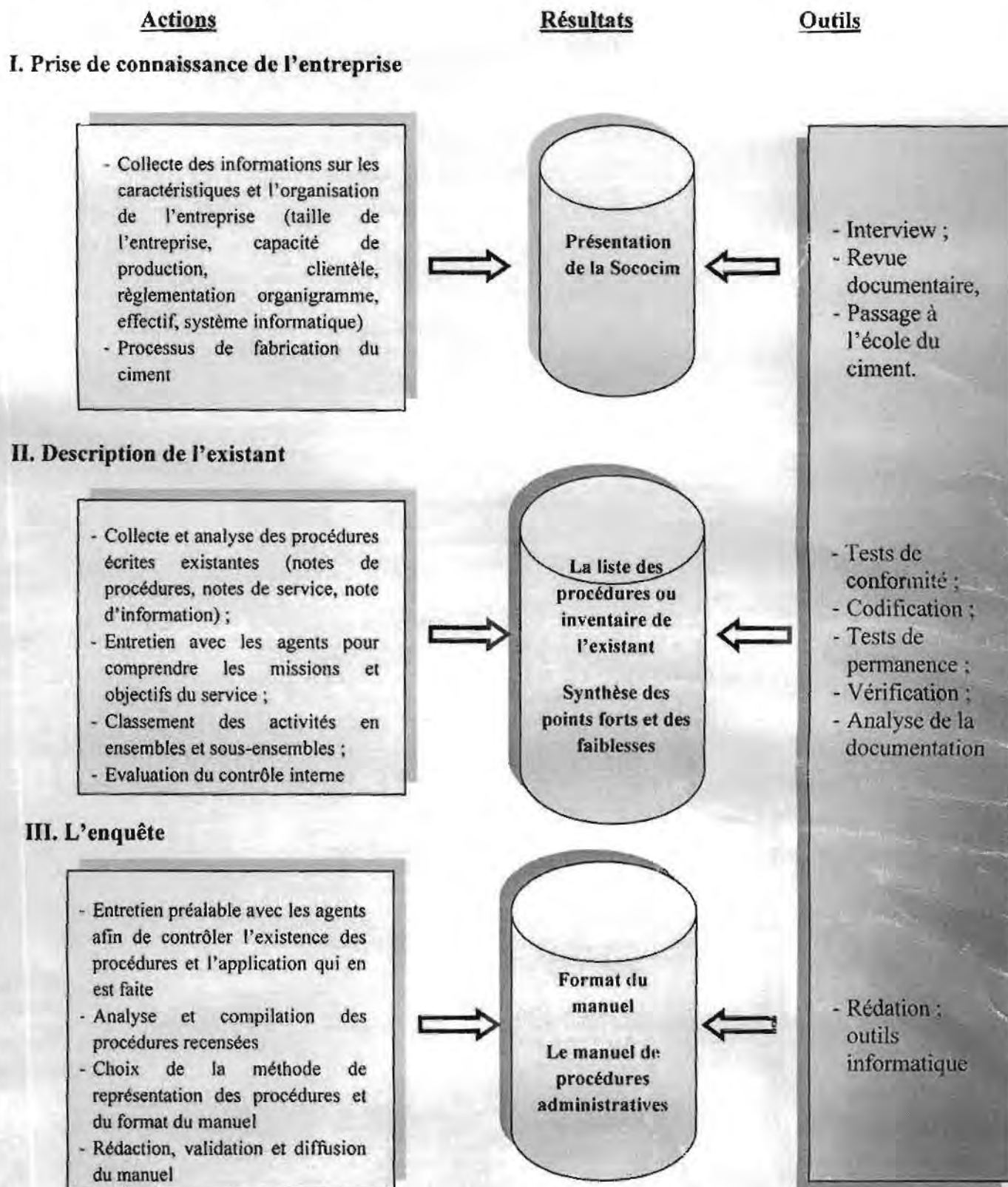
## **Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

Le modèle d'analyse permet de conclure le travail théorique et conceptuel fait précédemment en proposant un modèle théorique de collecte et d'analyse de données qui nous permettra d'atteindre notre objectif principal, la production d'un manuel de procédures administratives du service « administration du personnel ».

Nous allons en un premier temps, présenter notre modèle d'analyse, il comportera, les grandes étapes qui constituent la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures, les activités que nous mènerons à chacune de ces étapes, les résultats que nous escomptons et les outils que nous aurons utilisés. En un second temps, les outils et techniques de collecte que nous comptons employer pour la réalisation du manuel (les entretiens, observation, tests de conformité et de permanence, l'étude des descriptifs de poste et organigrammes, la revue documentaire)

### **3.1. Le modèle d'analyse**

Figure 2: modèle d'analyse



Source : nous même

## 3.2. Les méthodes et outils de collecte

### 3.2.1. L'interview

Mints<sup>6</sup> a souligné que le succès de la mission d'un auditeur dépendait autant, sinon plus, de sa capacité d'écoute et de son aptitude à communiquer avec les personnes, que de sa technicité. Il suffit de discuter avec les gens pour savoir ce qu'ils font au sein de l'entreprise. Bien entendu, l'interview doit être dirigée par des questions bien ciblées. Nous avons glané la majorité des informations contenues dans ce mémoire grâce aux entretiens menés avec les opérationnels.

Une interview doit être préparée et respecter certaines règles. Jacques Renard (2006 : 326) en a identifié sept (7) :

- transiter par la hiérarchie ; il ne doit y avoir d'interview sans qu'au préalable, le supérieur hiérarchique de votre interlocuteur n'en ait été informé.
- rappeler clairement les objectifs de l'interview à votre interlocuteur.
- lui préciser que nous recherchons une description claire de certaines procédures, les difficultés, les points faibles, les éléments déclencheurs, la fréquence d'application, les résultats etc.
- valider les résultats de l'interview (avec l'interlocuteur) avant toute communication ou traitement.
- obtenir seulement la description du travail qu'il exécute, éviter de le questionner sur la partie exécutée par son collègue ou sur tout élément subjectif.
- être à l'écoute, vous devez laisser votre interlocuteur s'exprimer tout en hésitant pas à le ramener sur le vif du sujet lorsqu'il commence à déborder.
- adopter une correcte attitude durant l'interview : ni trop respectueuse, ni offensante, ni trop familière, ni trop stricte. Il faudra trouver le juste équilibre pour mettre l'interlocuteur à l'aise.

---

<sup>6</sup> F.E. Mints, Cooperative auditing: « key to a future », « the internal auditor », November 1973.

Les entretiens que nous mènerons seront individuels afin que chaque opérationnel puisse nous décrire librement (sans aucune influence ou interférence) les différentes tâches dont il a la charge.

Le tableau ci-dessous présente notre processus d'interview ; il y indique les données à collecter, les personnes à interviewer. Un exemplaire du guide d'entretien est joint en annexe.

Tableau 6 : processus d'interview

<b>Données à collecter</b>	<b>Sources (interviewé)</b>
<u>les caractéristiques de l'entreprise</u> : taille de l'entreprise, capacité de production, situation financière de l'entreprise, nature de l'actionnariat, recours à l'épargne publique, situation sociale et engagements sociaux, activités faisant l'objet d'une réglementation spécifique, contexte réglementaire, réformes prévues ou en cours, type de clientèle	- DRH - DAFC
<u>l'organisation de l'entreprise</u> : l'organisation interne générale, l'organigramme général et les pouvoirs, (ou celui des directions), celles de la DRH, descriptif de poste, effectif, prestations de service (contrats de prestataire), des revues internes, niveau de contrôle interne (existence de manuel de procédures, recours à des audits externes), environnement informatique (logiciels, système d'information), politique de couverture de risques (souscription à des assurances tout risque des actifs).	- DRH
le processus de fabrication du ciment	- Ecole du ciment
collecte et analyse des procédures écrites existantes (notes de procédures, notes de service, note d'information, documentation)	- DRH - RAP
entretien préalable avec les agents afin de contrôler l'existence de la procédure (objet, éléments déclencheur, production, acteurs, moyens, bénéficiaires);  la description exhaustive de toutes les procédures.	- RAP ou agent administratif selon la répartition des tâches qui est en vigueur à l'a

### **3.2.2. L'observation et l'inspection**

Le Larousse définit le verbe « observer » comme « remarquer, constater », et donc, une « observation est l'action d'observer ». On distingue :

- l'observation directe qui est celle qui permet le constat immédiat du phénomène : par exemple, lorsque les agents de la sécurité ne vérifient pas le contenu du coffre de certains véhicules à l'entrée et à la sortie de l'usine.
- l'observation indirecte, quant à elle, fait intervenir un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur. C'est ce principe qui est utilisé dans le cadre de la circularisation des dettes et créances.

Notre observation sera directe et participante ; nous conférant ainsi une plus grande latitude d'investigation et la possibilité de compléter notre collecte par des entretiens. Nous observerons les procédures en place, leur mode de fonctionnement, les liens qui existent entre elles, leur formalisation.

S'agissant de l'inspection, elle portera essentiellement sur l'analyse des documents de l'entreprise tels que les plans, les manuels de procédures, les notes internes et/ou de service, les revues, les rapports) dans le but d'approfondir notre connaissance de l'entité et d'appréhender les zones à risques.

### **3.2.3. L'organigramme hiérarchique**

L'organigramme est un schéma qui représente graphiquement les relations hiérarchiques et fonctionnelles qui existent entre les différentes unités de l'entreprise (direction, département, services, ateliers etc.) selon Collins & al (1986 : 103).

Pris du point de vue de l'audit social, l'organigramme selon Candau (1985 : 93), est un document à partir duquel, une analyse des taux d'encadrement ou de l'adéquation du flux du travail au découpage par service, peut être entreprise.

Rien qu'à partir de l'organigramme, on devrait être à même de calculer des rations d'encadrement en rapportant le nombre de chefs de service et de cadres à l'effectif total.

L'analyse de l'organigramme peut être révélatrice de graves faiblesses du système de contrôle interne. Lors de cette analyse, l'on tâchera de s'assurer de l'existence d'une division entre trois types de responsabilités : opérationnelles, comptables et protectrices.

Une fois l'organigramme obtenu, nous analyserons les liens transactionnels entre les services, l'existence ou l'inexistence de certains départements, les rattachements hiérarchiques et leurs implications, la diffusion de l'organigramme et enfin sa mise à jour régulière. Nous effectuerons des tests de permanence qui consisteront à vérifier que les personnes dont les noms figurent sur l'organigramme occupent bel et bien le poste mentionné.

#### **3.2.4. L'examen par les descriptifs de poste**

En l'absence du manuel de procédures administratives, ce sont les descriptifs de postes qui nous ont donné une vue d'ensemble de la fonction occupée par chaque agent. Le descriptif de poste permet (Collins & al, 1986 : 106) à l'employé de savoir de qui il dépend et qui sont ses subordonnés ;

Nous collecterons les descriptifs de poste des agents de l'AP afin de nous assurer qu'un même agent n'assume pas à lui seul des fonctions incompatibles ; ou s'il n'existe pas de redondance dans l'exécution des tâches.

#### **3.2.5. Les vérifications, tests, la revue documentaire**

Avant de formaliser les procédures de l'AP, nous devrions évaluer les procédures existantes qui nous été décrites et aussi nous assurer de leurs applications effectives à l'aide de tests de conformité et de permanence.

Les tests de conformité permettent de vérifier l'existence d'un système de contrôle interne pour la fonction étudiée et de révéler les forces et les faiblesses liées à la conception du système.

Les faiblesses relevées feront systématiquement l'objet de recommandations tandis que les forces feront l'objet de tests de permanence. Cela nous permettra de valider ou d'infirmer les forces relevées lors de la description des procédures

La vérification ; elle peut couvrir des activités telles que la réalisation d'autres calculs (vérification arithmétique) et celles par recoupement interne.

La revue documentaire ; c'est l'examen de tous les documents existants qui peuvent fournir une information fiable (notes de service, note d'information, revue interne, rapports multiple d'activité, rapports de commissaire aux comptes, articles, journaux comptables, manuels de procédures, etc.). Nous examinerons tous les documents qui seront mis notre disposition.

Nous utiliserons aussi des rapprochements divers qui constituent une technique de validation d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes.

### **3.2.6. La narration**

Selon Renard (2006 : 344), il existe deux sortes de narration : orale et écrite. La première est la narration par l'audité, la seconde est celle de l'auditeur.

- La narration par l'audité ; c'est l'outil le plus élémentaire et le plus utilisé. L'auditeur se contente d'écouter et de noter autant que peut se faire l'intégralité du récit de son interlocuteur.
- Il subsiste une différence fondamentale avec l'interview qui est préparée et guidée, la narration quant à elle n'a d'autre but que de décrire un cadre général. Elle favorise l'instauration d'un climat propice aux échanges et permet d'obtenir des informations clés noyées dans un flot de paroles parfois d'aucune utilité.



- La narration par l'auditeur ; c'est un outil incontournable pour l'auditeur. C'est le principal moyen de communication de ses résultats. Lorsqu'il observe, il retranscrit son observation physique, de même que s'il s'agit d'une narration orale.

Les conclusions de ses tests sont rédigées dans une synthèse narrative. Cependant, cette narration écrite est structurée et obéit à un ordre logique

## **Conclusion**

L'objet de cette partie théorique était de souligner le contenu de l'administration du personnel d'une part, et d'autre part, de montrer l'importance pour l'entreprise de se doter d'outils de gestion comme le manuel de procédures administratives. Nous espérons y être parvenues.

Ecrire un manuel requiert du temps, c'est un investissement coûteux et dont les retombées ne sont pas aisément quantifiables. Il n'en demeure pas moins nécessaire et indispensable pour un bon système de contrôle interne. C'est pourquoi, les organisations de normalisation comptable en ont fait une obligation afin de susciter les entreprises les plus récalcitrants à s'en doter.

Les hommes passent mais l'organisation, elle, est censée demeurer. Sans l'écriture, nous n'aurions peut être pas eu une vision claire de notre histoire. Les premiers hommes depuis la nuit des temps ont compris l'importance de laisser les traces de leur passage. Ils ont dessiné sur les parois des roches des gravures rupestres. Tout cela pour dire, qu'il est inconcevable que de nos jours encore, ils puissent exister des entreprises où, les procédures ne sont pas écrites. Le changement s'impose !

La seconde partie de ce document sera consacrée au cadre pratique de l'étude.

## **Deuxième partie : Le cadre pratique**

### **Introduction**

Le cadre pratique comme nous l'avions dit tantôt, est structuré en trois chapitres (les chapitres 4, 5 et 6). Au premier chapitre, nous présenterons la Sococim Industries en donnant des informations sur sa création, son actionnariat, son chiffre d'affaire, sa clientèle, ses spécificités etc. Bon nombre de personnes ne savent pas que le ciment est un alliage de calcaire à 70% et d'argile à 30 % cuit à 1450°C, nous allons tâcher d'y remédier en proposant un historique du ciment et son processus de fabrication.

Le cinquième chapitre sera une note de synthèse de l'évaluation des procédures existantes que nous avons effectuée. Pour chacune des procédures, nous exposerons, les questions posées et tâches menées, les faiblesses constatées et les recommandations que nous aurions formulées.

Le chapitre 6 correspond au manuel de procédures administratives élaboré par nos soins. Le manuel de procédures doit être adapté aux hommes à qui il est destiné. Son utilisation dépend de la qualité des supports et de la pertinence du contenu par rapport aux attentes des opérateurs. C'est pourquoi, nous avons privilégié un modèle de présentation simple et traditionnel, la rédaction textuelle. La représentation graphique même si elle paraît fort séduisante et instructive nous a semblé inadaptée à notre cas. Elle ne serait pas d'une grande utilité aux destinataires du manuel de procédures

## **Chapitre 4 : Présentation de la Sococim Industries**

L'objet de ce chapitre est de donner des indications sur l'historique de Sococim industries, son année de création, sa mission, ses activités, son actionnariat, son organisation, des chiffres pertinents (chiffre d'affaire, capital, tonnage vendu) etc.

### **4.1. Présentation**

#### **4.1.1. Présentation**

La Sococim Industries est une filiale de la Société des Ciments français VICAT depuis 1999. Elle a été rachetée à M. Pierre Crémieux neveu du fondateur André Lendenmey. Elle a été fondée en 1946 par et mise en service en 1948, pour approvisionner le Sénégal et les pays de l'Afrique de l'Ouest. Elle contrôle actuellement 70% du marché sénégalais et est présente aussi sur les marchés gambien, guinéen, bissau-guinéen, malien et mauritanien.

C'est une société anonyme de capital 4 666 552 110 F.CFA ; son siège social et l'usine se trouvent dans la localité de Rufisque à trente kilomètres de Dakar.

La Société des Ciments Vicat, une entreprise cimentière fondée par Joseph Vicat, fils de Louis Vicat, en 1853 à Vif (près de Grenoble en France), aujourd'hui cotée en bourse mais dont le capital est toujours contrôlé par la famille Merceron-Vicat.

La société Vicat a toujours eu une importante activité de recherche et, maîtrisant parfaitement les processus de fabrication, elle s'est spécialisée dans les travaux importants avec des ciments de haute technicité comme le double Artificiel Vicat élaboré en 1857.

Le groupe Vicat est présent en France (numéro 3 du marché derrière Lafarge et Ciments français/Italcementi), en Suisse (numéro 2 du marché), aux Etats unis, en Turquie, en Italie, en Egypte, au Mali, au Kazakhstan, en Inde et au Sénégal<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Mise en service du nouveau four de l'usine de Rufisque au Sénégal ; les communiqués du groupe Vicat

Le groupe Vicat a fabriqué, en 2007, quatorze (14) millions de tonnes de ciment. Il a eu un chiffre d'affaire de 2,1 milliards d'euros et emploie 6836 personnes.

## **4.2. Missions**

### **4.2.1. Missions**

La mission fondamentale de la Sococim Industries est la production et la commercialisation du ciment depuis l'extraction des minerais dans les carrières jusqu'à la vente du ciment. La Sococim produit trois types de ciment :

- le CEM I A 42,5 R ;
- le CEM II B 32,5 R ;
- le CEM III B 32,5 PM ES.

## **4.3. Organisation**

### **4.3.1. Conventions et organigrammes**

La Sococim est régie par trois conventions collectives pour la gestion de ses activités :

- la convention collective bâtiment ;
- la convention collective mécanique générale ;
- la convention collective transport.

Son organigramme est constitué d'un sommet stratégique et d'une ligne hiérarchique de directions se déclinant en départements, services, d'ateliers, et sections.

On dénombre huit directions opérationnelles et dont une direction rattachée directement à la Direction Générale.

### 4.3.2. Organisation de la DRH

La DRH a en charge la gestion des 417 employés de la Sococim Industries. Elle comprend les services suivants :

- a) Service "administration du personnel"; il a en charge :
- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives de personnel ;
  - la tenue des dossiers et registres imposés par la loi (ex : registre du travailleur) ;
  - l'application des dispositions légales et réglementaires ;
  - le suivi du respect de la discipline ;
  - assure les relations avec les services administratifs ;
  - prépare les éléments de la paie des ouvriers et des agents de maîtrise ; cependant, il n'assure pas l'administration des rémunérations.

Le service est assuré par deux (2) agents : le responsable de l'administration du service et un agent administratif.

- b) Service " paie " : ce service s'occupe de l'ordonnancement (fixation des bases de la rémunération, l'état des effectifs, durée du travail, éléments complémentaires, calculs et édition de documents), du paiement (salaire et charges), et de la comptabilisation (comptabilité paie et élaboration des déclarations). Il comprend deux (2) agents.

- c) Service " formation et gestion prévisionnelle" : ce service a en charge le recrutement du personnel nécessaire ; en collaboration avec les responsables de service, il prévoit les besoins en formation pour le renforcement de compétences. Le service comprend un seul agent.

- d) école du ciment : elle est de création récente (05/08/09). Elle doit assurer la formation des collaborateurs par les ressources internes. C'est un parcours obligatoire de l'intégration.
  
- e) Nous n'avons pas dérogé à cette règle. Durant trois (3) jours, il nous a été expliqué le processus de fabrication du ciment, et fait visiter toute l'usine depuis le hangar d'homogénéisation jusqu'au four de cuisson en passant par le laboratoire d'analyses et la salle de contrôle des machines. Le service est assuré par un seul agent.
  
- f) sécurité et hygiène : il veille à l'amélioration continue de l'hygiène des ateliers et services, aux conditions de travail et à la sécurité des agents.
  
- g) IPM : il prend en charge partiellement les frais médicaux du travailleur et ceux de sa famille. La cotisation de l'employé et la prise en charge de l'IPM se font suivant le barème national.
  
- h) l'infirmerie ; le personnel est composé d'un médecin, deux infirmiers ; de quatre chauffeurs pour la conduite des ambulances ; il soigne le personnel, leurs familles, et les populations avoisinantes.

## **4.4. Quelques chiffres**

### **4.4.1. Activité commerciale**

Le chiffre d'affaire de 2007 était de 174 millions d'euros soit 114 136 518 000 F.CFA. Au début de l'année 2008, la Sococim Industries a pratiqué une augmentation de prix de tous les produits pour répercuter la hausse des coûts de l'énergie et du fret.

Jusqu'au démarrage des nouvelles installations de broyage et d'ensachage au dernier trimestre, les ventes à destination de la sous-région sont restées volontairement limitées pour privilégier la fourniture du marché local. Le tableau ci-dessous nous indique la répartition géographique des ventes.

En millier de tonnes	2007	2008	écart
domestique	1590	1630	+ 2,5 %
export	349	320	-8,3%
Ventes totales	1939	1950	+ 0,5

Tableau 7 : répartition des ventes selon le type de clientèle

Source : rapport du groupe Vicat 2008

La Sococim Industries a obtenu un contrat d'exclusivité pour la fourniture d'environ 30 000 tonnes de ciment, dont 3150 tonnes de CEM I 42,5, dans le cadre de la construction du grand théâtre national sur le site du futur parc culturel de Dakar.

Elle est aussi le fournisseur exclusif du ciment nécessaire à la construction de l'ensemble des infrastructures prévues dans le cadre de la réalisation du monument de la renaissance africaine érigé sur la deuxième colline des Mamelles à Dakar. Les besoins sont estimés à 2 000 tonnes de CEM II.

Le ciment n'est pas vendu directement aux particuliers mais plus tôt aux grossistes qui se chargent de la distribution sur le marché ou à des entreprises de BTP et à l'Etat.

#### **4.4.2. Investissements**

La Sococim Industries fait l'objet d'un projet d'investissement majeur dans le cadre du plan « Performance 2010 ». Ces investissements sont orientés essentiellement vers un accroissement de la capacité permettant d'accompagner la croissance de la consommation de ciment au Sénégal et dans la sous-région, une amélioration de la productivité de l'usine et son intégration dans l'environnement. Les principaux éléments de ce plan sont

la construction d'une nouvelle centrale électrique de 24 mégawatts, d'une ligne de cuisson "Polysius" de 1,2 million de tonnes de clinker, l'installation d'un nouveau broyeur vertical de ciment d'une capacité de 120 tonnes/l'heure, l'aménagement d'un site de stockage couvert et dépoussiéré d'une capacité de 60 mille tonnes de clinker et d'un système de transport de matières premières entièrement automatisé.

Ce projet a nécessité un programme d'investissement de cent (100) milliards de francs CFA financé par le groupe Vicat, la Bicis et la Société financière internationale (Sfi).

La nouvelle centrale électrique a été mise en service en 2007 ; elle a été suivie au cours de l'année 2008 par celle d'un silo de stockage de ciments de 10 000 tonnes, du broyeur à ciment vertical et de son ensacheuse.

#### **4.4.3. Environnement**

En 2008, Sococim Industries a poursuivi son action pour l'amélioration de son impact environnemental. Après la suppression des poussières aux cheminées, acquise grâce à la mise en service en début d'année d'un filtre à manches pour les fours, ce sont les émissions de poussières diffuses dans l'usine qui vont être réduites grâce à l'installation en cours de trois autres filtres à manches dans les ateliers de fabrication (silo d'homogénéisation, ensachage 2 et silo 9).

Par ailleurs, Sococim Industries poursuit les plantations de Jatrophas Curcas, dont les fruits huileux seront directement brûlés dans les fours de la cimenterie.



## **Chapitre 5 : Evaluation des procédures**

Du fait de la spécificité des entreprises, les directions de ressources humaines sont diversement structurées. Il faut cependant noter que la place de la DRH dans l'organisation l'intègre de plus en plus dans le comité de Direction.

A la Sococim Industries, la DRH est placée au même niveau que les directions opérationnelles. Cependant, nous avons constaté que le DRH travaille en étroite collaboration avec la Direction générale. La DRH a un rôle essentiel d'animation, d'appui et de partenaire stratégique de la direction générale. Elle assure la négociation sociale au niveau global.

Le personnel au nombre de 417 est hétérogène; on a d'un côté, les ouvriers et les agents de maîtrise qui sont juste au dessus des ouvriers de nationalité sénégalaise pour la plupart et de l'autre les cadres parmi lesquels, on dénombre quelques expatriés.

L'administration du personnel dont le responsable est l'assistant du DRH s'occupe de tout ce qui touche de près ou de loin aux ouvriers et agents de maîtrise. La préparation des éléments de leur paie y est effectuée. L'AP s'occupe de régler toutes les préoccupations tant administratives que « sociales » des agents. Ils veillent au respect des relations contractuelles de travail, à l'application des dispositions conventionnelles, législatives et réglementaires.

Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé à une évaluation des procédures existantes. Nous présenterons pour chaque rubrique, les constats, les risques induits, et formulerons des recommandations pour améliorer l'existant. La description des procédures est quelque sommaire pour certaines procédures ; elle n'est pas étayée parce que le manuel de procédure dont l'objet est de formaliser les procédures les reprend entièrement.

## 5.1. Organisation administrative

Nous avons en un premier temps rempli cette grille d'évaluation sur la base des entretiens préliminaires que nous avons menés avec le DRH, le RAP, le responsable du service paie. Il ressort qu'il n'existe pas de cumul de fonctions incompatibles ; ce qui est déjà une force pour l'organisation de l'entreprise.

Tableau 8 : grille de diagnostic des responsabilités administrée

Activités majeures	Non fait	DRH	RAP	PAIE	AGENT AP	AUTRES
Etablissement des contrats de travail		X				
Saisie des contrats de travail			X			
Etablissement des avenants		X				
Saisie des pointages mensuels				X		
Saisie des éléments variables				X		
Réalisation des documents de sortie (certificat de travail)			X			
Déclaration du mouvement du travailleur			X			
Visites médicales			X			
Déclaration annuelle de main d'œuvre			X			
Bilan social		X				
Mise en œuvre des licenciements			X			

Activités majeures	Non fait	DRH	RAP	PAIE	AGEN T	AUT RES
Attestation de reprise			X			
Déclaration d'accident de travail			X			
Gestion de la prévoyance		X				
Hygiène et sécurité						X
Budget masse salariale		X				
Relations avec les syndicats (négociation)		X				
Système de rémunération		X				
formation						X
recrutement						X
Surveillance de la discipline			X			
Election des délégués du personnel			X			
Respect des aménagements d'heures de travail			X			
Vérifications des pointages			X			

Source : nous mêmes

### 5.1.1. Les constats

#### ► Le règlement intérieur

Le règlement intérieur n'est pas actualisé ; il date de juillet 1968, certains de ces articles sont caducs. Pourtant, il y'a des notes d'information qui font référence à certains articles, tel est le cas sur la note de service émise par la DRH à la date du 08 juin 2006.

L'existence du règlement intérieur est prévu par les dispositions de l'article L 100 du code du travail sénégalais; c'est un document établi par le chef d'établissement sous

réserve de la communication et dont le contenu est limité exclusivement aux règles relatives à l'organisation technique du travail, à la discipline et aux prescriptions concernant l'hygiène et la sécurité, nécessaires à la bonne marche de l'établissement.

► **Le manuel de procédures administratives et comptables**

Nous avons constaté l'absence de manuel de procédures administratives et comptables; il n'en existe ni à la DRH, ni à la direction financière et comptable. Ce sont des fiches de poste qui servent de référence pour la description des tâches.

Risques : la Sococim Industries s'expose à un non respect de la loi comptable ; risques d'erreurs et de fraude.

► **Audit interne et contrôle de gestion**

- Absence de direction d'audit interne
- Le contrôleur de gestion est rattaché à la DAFC ; ce type de rattachement est permis mais ce n'est pas le plus indiqué pour permettre au contrôleur de gestion de jouer pleinement son rôle de conseils et de producteur d'informations pertinentes pour la prise de décision

Risques : en tant qu'agent de la DAFC, il se pourrait que les conclusions du CG ne soient pas objectives. Or, selon Boisvert (1991 : 30) « le contrôle de gestion, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente ». Avec un tel rattachement hiérarchique, le CG ne peut qu'effectuer un contrôle budgétaire, il ne peut assumer pleinement le rôle de sa fonction.

► **Organigramme et liste de codes des services utilisé pour la paie**

- L'organigramme général que nous avons obtenu date du 01/05/09 (date de la dernière mise à jour) tandis que la dernière mise à jour des organigrammes des services mis à notre disposition est pour certains le 15/04/03 pour d'autres, le 27/01/08 ou encore le 14/05/08. Cette pluralité de documents, non uniformes sur la date de mise à jour dénote une faiblesse importante au niveau de la diffusion des organigrammes (général et sectoriels) auprès des agents.

- Le document intitulé "liste des services/ateliers (organigramme du 14 mai 2008)" qui sert pour les besoins de la paie n'est pas actualisé. Lors de nos entretiens, nous avons eu connaissance de l'existence d'une direction de la qualité et environnement qui ne figure pas sur cette liste. Il en est de même du contrôleur de gestion qui dépend du DAFC mais qui ne figure pas sous la rubrique "DAFC" de la liste.

- Il est libellé "DFCI" sur cette liste alors qu'il y'a eu une restructuration de l'organisation; la Direction informatique n'est plus logée à la direction financière et comptable qui est actuellement appelée DAFC (direction des affaires financières et comptables).

Conséquences: (à ce niveau, les risques sont assimilés aux conséquences) les équipes n'ont pas une vision claire des différents liens hiérarchiques et du périmètre de leurs responsabilités; les organisations et les liens hiérarchiques ne sont pas clairement définis au sein des structures et les processus de décision en sont ralentis.

► **Définition de poste**

La présentation des fiches de poste des deux agents de l'administration du personnel (le RAP et l'agent administratif) ne sont pas harmonisées. Ce sont deux listes de tâches exécutées.

Aucune mention n'est faite du profil adéquat pour les deux postes, des relations hiérarchiques, de l'étendue des responsabilités, des objectifs, des moyens alloués au poste.

Risque : l'agent ne sait pas exactement ce que l'on attend de lui à ce poste, il peut y avoir inadéquation entre le profil du poste et celui de l'agent, l'agent ne s'attendant pas à cela, peut être démotivé et de ce fait, compromettre le bon déroulement du travail, source d'inefficacité ; licenciement et frais supplémentaires

► **Fonctionnement de l'administration du personnel**

Durant notre stage, nous avons constaté un flux important d'entrées et de sorties de personnes au niveau de l'AP. Les agents y viennent à n'importe quelle heure (y compris aux heures de travail) pour des raisons diverses. Certains pour déposer les rapports d'activité quotidiens ou hebdomadaires, les bons de ration alimentaire, d'autres pour l'obtention des documents administratifs (certificat, bulletins de salaire), d'autres effectuent une visite de « courtoisie ». Cette situation crée un cadre favorable à des discussions non forcément constructives pour le travail. Les agents de l'AP sont constamment sollicités et doivent donner suite à la requête dans l'immédiat.

- Les agents viennent à des heures de service ; leurs postes restent vacants durant leurs absences ; ils ne quittent jamais immédiatement une fois leur requête enregistrée ;

Risques : cette situation est cause de retard pour les activités de l'administration du personnel.

► **Les notes internes et de service**

Les notes internes et de service ne sont pas numérotées.

Risques: impossibilité de répertorier de manière fiable l'exhaustivité des notes élaborées il n'est pas évident d'avoir l'exhaustivité de toutes les notes internes et de service élaborées ;

## **5.2. La procédure de tenue des dossiers du personnel et des registres obligatoires**

### **5.2.1. Les questions posées**

- Qui est le responsable des dossiers du personnel ?
- Quels sont les éléments constitutifs d'un dossier du personnel ?
- Comment est il structuré ?
- A quelle fréquence sont ils mis à jour ? (selon les événements familiaux de l'individu par exemple)
- Sont-ils gardés dans un classeur? Sous clé ?
- Existe il un système d'archivage numérique ?
- Y'a un système d'évaluation du personnel ?
- Sélectionner des dossiers et vérifier l'exhaustivité des éléments constitutifs.

Nous avons déroulé le programme de travail suivant :

1. Existe des dossiers de personnel individuels ?
2. Existe-t-il des sous dossiers ?
3. Fiscal
4. Maladie et absences
5. Etapes de carrière
6. Evaluations annuelles
7. Avertissements et sanctions

**Tableau 9 : feuille de travail pour l'évaluation de la procédure de tenue des dossiers**

Date :	Numéro de dossier	Tests						
		1	2	3	4	5	6	7
09/09								
	4164	V	V	V	X	X	X	X
	470	V	V	X	V	X	X	X
	3892	V	V	X	V	X	X	X
	1036	V	V	V	V	X	X	X
	2745	V	V	X	V	X	X	X
	1101	V	V	V	X	X	X	X
	1105	V	V	V	V	X	X	X
	4123	V	V	V	V	X	X	X
	2695	V	V	X	V	X	X	X
	5050	V	V	V	X	X	X	X
	5575	V	V	V	X	X	X	X

Source : nous mêmes

Légende :

- V : test satisfaisant
- X : tests non satisfaisant

### 5.2.2. Les constats

La procédure telle qu'elle existe présente des insuffisances et elle n'est pas systématiquement appliquée. De plus, elle n'est point formalisée. A la suite de nos entretiens et des tests que nous avons effectués, nous avons constaté que :



- les dossiers du personnel ne comprennent que 2 sous dossiers : l'un fiscal et l'autre « maladie » ; parfois il n'en existe qu'un seul ;
- l'inexistence d'un sous dossier «évolution de la carrière» par exemple. Des documents tels que le contrat, les fiches signalétiques et les notes de service relatives à la promotion, aux mutations et transferts de l'agent sont classés dans le sous dossier « fiscal » ;
- l'inexistence d'un dossier administratif qui comporterait l'extrait d'acte de naissance, le curriculum vitae, l'acte de prise de congé, l'attestation de prise de service ;
- Les dossiers du personnel ne sont pas archivés numériquement ;
- de plus, les classeurs à rangement ne sont pas fermés à clé et ils sont situés à l'entrée du bureau.
- L'absence de rapprochements périodiques entre les éléments de la paie et les informations du dossier du personnel.

Risques : des pièces peuvent être retirées des dossiers, ou ajoutées sans l'autorisation d'une personne habilitée ; elles peuvent être détériorées. Ce risque est d'autant plus accentué par le flux important de personnes dans le bureau de l'AP (Ex : agents qui apportent les feuilles de pointage au quotidien, agents qui viennent soumettre leurs requêtes).

## **5.3. La procédure des congés**

### **5.3.1. Les questions posées**

- Comment sont suivies les vacances, et les absences ? sur un tableau ? un logiciel ?
- Y'a-t-il des états qui sont régulièrement édités ?
- Existe-t-il des agents qui ne portent jamais en vacances ?

### **5.3.2. Les constats**

- une copie du planning n'est pas archivée. Seule existe la version numérique qui est mise à jour au besoin. Cette pratique ne permet pas de garder une trace de la répartition initiale des congés.
- Au retour des congés, l'agent ne remplit pas de document attestant de sa reprise de travail ;

## **5.4. La procédure de mise à disposition du personnel intérimaire**

### **5.4.1. Les tâches menées**

- se faire décrire la procédure ;
- obtenir les factures des mois à contrôler ;
- obtenir les feuilles de pointage ;
- classer les feuilles de pointage selon la période de facturation de la SITT ;
- préparer la feuille EXCEL de reconstitution
- reconstituer le cumul mensuel d'heures travaillées à l'aide des feuilles de pointage journalier ou hebdomadaire ;
- rapprocher chaque cumul mensuel reconstitué au cumul figurant sur la facture poste par poste;
- tirer les écarts;
- pour le mois de septembre, nous nous sommes assurés que chaque feuille de pointage n'existait qu'en une seule copie

## 5.4.2. Constats

La procédure telle qu'elle existe et qu'elle nous a été décrite est insuffisante ; elle comporte quatre (4) étapes :

- Etape 1 : expression du besoin
- Etape 2 : validation de la demande
- Etape 3 : Durée du temps de l'intérim
- Etape 4 : Pointage des heures effectuées

L'analyse du contenu de ces étapes a révélé que :

- L'étape 3 n'est pas en réalité une étape mais plutôt des règles de gestion de la procédure
- L'étape 4 telle qu'intitulée est incomplète. L'agent se contente d'effectuer les contrôles de conformité sur les fiches de pointage, d'apposer son visa lorsque les contrôles sont satisfaisants, et de les classer dans une chemise à cet effet.

Nos contrôles ont porté sur les mois de septembre, juillet, juin, avril, mars, février 2009, seuls les mois d'août, mai et janvier 2009 n'ont pas été revus. Les anomalies suivantes ont été constatées :

- Il ressort de nos contrôles des écarts non expliqués d'un montant de **FCFA 25 521 128 pour un écart total de 52 771 heures**. Ces écarts peuvent être justifiés par :
- l'insuffisance dans le classement des feuilles de pointage ; les feuilles de mise à disposition sont déposées dans une chemise avec les feuilles de pointage, elles ne sont pas classées selon la répartition mensuelle du prestataire.

Risque : égarement des feuilles de pointage, non exhaustivité, impossibilité de contrôle de la facturation émise pas le prestataire par manque d'éléments, sortie d'actifs. Cela expliquerait le fait que le nombre d'heures travaillées reconstitué par nos soins est nettement en deçà de celui du prestataire.

✓ **Méthodologie utilisée :**

Pour effectuer la reconstitution des heures travaillées, nous avons élaboré pour chaque service bénéficiant du personnel temporaire une feuille de calcul de la forme suivante.

Tableau 10 : modèle de tableau pour la reconstitution des heures travaillées

date	nombre d'heures	nombre de travailleurs	sous total	nombre d'heures	nombre de travailleurs	sous total	total
	8h	A	= A * 8h (1)	12h	B	= B * 12h (2)	= (1) + (2)

Source : nous mêmes

Pour déterminer le montant qui aurait du être facturé, nous avons procédé par la formule suivante :

Si pour x heures, le prestataire a facturé Y comme salaire de base, donc pour Z heures travaillées reconstituées, le prestataire devrait facturer W, mathématiquement, ça donne :

$$\begin{array}{l}
 x \longrightarrow Y \\
 Z \longrightarrow W
 \end{array}
 \quad \text{Soit donc par la règle de 3 : } W = (Z * Y) / x$$

Nous précisons que ces montants ont été déterminés à partir du salaire de base uniquement, sans prendre en compte les autres éléments de la facturation que sont les retenues, les cotisations patronales, les primes de panier.

## **5.5. La procédure de préparation des éléments de paie**

### **5.5.1. Description de la procédure**

Il n'existe pas de procédure écrite à propos de la préparation des éléments de paie. Nous pouvons cependant dire qu'à l'AP, les agents contrôlent le temps de travail effectué. Les ouvriers et les agents de maîtrise sont payés à l'heure.

Les procédures de recueil de l'information quoique non formalisées impliquent : des feuilles de pointage nommées « rapport d'activité quotidien ou hebdomadaire».

Les rapports d'activité d'une journée parviennent au plus tard le lendemain à 12h ou s'il s'agit de rapport hebdomadaire, ils sont transmis à l'AP, le lundi suivant avant 12h.

A la réception de ces documents, l'agent de l'AP contrôle que toutes les rubriques ont été dûment renseignées ; que tous les visas des personnes habilités y figurent.

Il analyse aussi les temps retenus par les pointeurs et réfère au DRH pour tout pointage lui paraissant suspect. Par exemple, durant notre stage, il s'est avéré un agent qui pointait 12h tous les jours tant durant la journée que durant les heures de quart. La conclusion est que si l'on s'en tient aux heures pointées, cet agent ne passerait que 4 heures ou 5 heures en dehors de l'usine sur les 24 heures qui composent une journée.

L'agent administratif de l'AP prépare aussi les documents administratifs relatifs à des éléments complémentaires tels que les primes liés à la production, ici nommées : prime de rentabilité, prime d'astreinte etc. Il procède à la codification des absences conformément aux dispositions de la convention collective interprofessionnelle du Sénégal. A cet effet, des feuilles d'accident de travail, de repos maladie sont préparées et transmises au service « paie » pour le traitement.

## 5.5.2. La procédure de gestion des absences

La procédure des bons de sortie telle que décrite révèle un contrôle à postériori de la DRH ; l'autorisation des sorties est laissée à la seule appréciation du responsable hiérarchique de l'agent demandant une permission de sortie durant les heures de service. Or, sur les formulaires de bon de sortie, figure une case « autorisation du directeur des ressources humaines » qui n'est renseignée qu'en fin de mois. D'ailleurs, les bons de sortie ne sont pas visés par le DRH, c'est le RAP qui les vise par une délégation de pouvoir.

Cette procédure n'est pas systématiquement appliquée car il arrive fréquemment que des agents de la Sococim soient en dehors du site aux horaires de travail

Risque : cette situation pourrait occasionner des sorties non autorisées abusives, des retards dans la production, le paiement des heures non travaillées aux agents.

## 5.6. Gestion des bons de ration complète

### 5.6.1. Constats

- Les bons de ration complète ne portent pas systématiquement toutes les signatures nécessaires; le code du service ou de l'atelier, l'heure à laquelle prendra fin le travail, certains visas de responsables habilités manquent ;

- Les agents n'ont pas d'heure précise pour faire parvenir les bons à l'AP. Les bons parviennent à la dernière minute et ils s'attendent à ce qu'ils soient rapidement pris en compte. Pourtant, la note d'information émise par la DRH en date du 31/07/08 précise clairement que « toute demande doit parvenir à la DRH à 10 heures au plus tard ; autrement, pour tout retard, la commande ne sera honorée que le lendemain ».

Risques : non traitement des bons de ration, mécontentement des agents, litiges, abus des bons, cause du retard au RAP qui se retrouve avec une pile de bons à traiter.

## **5.7. Gestion de la conciergerie et des chauffeurs**

Il existe une conciergerie dont l'effectif est de 3 personnes est gérée par le RAP. Ce dernier veille aussi à la bonne gestion de véhicules affectés à la direction, les chauffeurs qui les conduisent, la gestion du carburant etc.

### **5.7.1. Constats**

- Il n'existe pas de tableau de bord pour les véhicules de la société.

Risques : non maîtrise de la consommation du carburant et des courses effectuées

## **Chapitre 6: Elaboration du manuel de procédures**

Nous présenterons les différents supports que nous avons élaborés tout au long de ce chapitre. Il s'agit de la liste d'inventaire et du manuel de procédures administratives.

### **6.1. La phase de préparation**

#### **6.1.1. Inventaire de procédures**

Sur la base de nos entretiens, nous avons inventorié tout ce qui pouvait être assimilé à une procédure. Nous en avons dressé une première liste que nous avons par la suite codifiée.

#### **6.1.2. La codification**

La codification permet le classement et la numérotation des fiches dans le manuel. Nous avons choisi un système relativement simple.

Chaque procédure, en plus de son intitulé sera précédée d'un code de la forme : MPA 1.

Il faut lire MPA 1 : 1<sup>ère</sup> procédure du Manuel de Procédures Administratives.

Pour MPA 1.1. : 1<sup>ère</sup> sous- procédure de la 1<sup>ère</sup> procédure du Manuel de Procédures Administratives.

#### **6.1.3. La liste codifiée**

Nous présentons dans le tableau ci-dessous, la liste des procédures que nous avons retenues, le découpage en sous processus que nous avons effectué et les codes que nous leur avons attribués.



Tableau 11 : liste de procédures

<b>N°</b>	<b>Intitulé de la procédure</b>	<b>Codification</b>
<b>1</b>	<b>Recrutement</b>	- <b>MPA.1</b>
	- Information à l'inspection du travail (attribution matricule externe et interne)	- MPA.1.1
	- Affiliation aux organismes sociaux	- MPA.1.2
	o Inscription à la caisse de sécurité sociale	o MPA.1.2.1
	o Décaissement des fonds de caisse	o MPA.1.2.2
<b>2</b>	<b>Tenue des dossiers du personnel</b>	- <b>MPA.2</b>
	- Constitution du dossier du personnel	- MPA. 2.1
	- Mise à jour des dossiers	- MPA. 2.2
<b>3</b>	<b>Gestion des congés</b>	- <b>MPA.3</b>
	- Elaboration du planning des congés	- MPA.3.1
	- Départ en congés	- MPA.3.2
<b>4</b>	<b>Mise à disposition de personnel temporaire</b>	- <b>MPA.4</b>
	- Expression du besoin	- MPA.4.1
	- Pointage des heures effectuées	- MPA.4.2
<b>5</b>	<b>Acomptes et avances sur salaire</b>	- <b>MPA.5</b>
	- Acompte sur salaire	- MPA.5.1
	- Avances sur congés	- MPA.5.2
<b>6</b>	<b>Gestion des absences</b>	- <b>MPA.6</b>
	- Demande de permission, bon de sortie	- MPA.6.1.
	- Accident de travail	- MPA.6.2
<b>7</b>	<b>Préparation des éléments de paie et statistiques</b>	- <b>MPA.7</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pointage</li> <li>- Calcul des indemnités                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Déplacements hors permanence</li> <li>o Indemnités de déplacement</li> </ul> </li> <li>- Les primes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o La prime de rentabilité</li> <li>o La prime d'astreinte</li> <li>o La prime de permanence</li> </ul> </li> <li>- Vérification des absences</li> <li>- Tenues des statistiques</li> <li>- distribution des bulletins de salaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MPA.7.1</li> <li>- MPA.7.2                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o MPA.7.2.1</li> <li>o MPA.7.2.2</li> </ul> </li> <li>- MPA.7.3                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o MPA.7.3.1</li> <li>o MPA.7.3.2</li> <li>o MPA.7.3.3</li> </ul> </li> <li>- MPA.7.4</li> <li>- MPA.7.5</li> <li>- MPA.7.6</li> </ul>
<b>8</b>	<b>Divers</b>	<b>- MPA.8</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des rations alimentaires</li> <li>- Souscription police d'assurance</li> <li>- Edition des certificats de travail et documents administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MPA.8.1</li> <li>- MPA.8.2.</li> <li>- MPA.8.3.</li> </ul>
<b>9</b>	<b>Communication</b>	<b>- MPA.9</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ascendante (élaboration des notes internes et de services)</li> <li>- descendante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MPA.9.1</li> <li>- MPA.9.2</li> </ul>
<b>10</b>	<b>Rupture du contrat de travail</b>	<b>- MPA.10</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expiration du terme du contrat</li> <li>- Démission ou abandon de poste</li> <li>- Licenciement</li> <li>- Départ à la retraite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MPA.10.1</li> <li>- MPA.10.2</li> <li>- MPA.10.3</li> <li>- MPA.10.4</li> </ul>

Source : nous même

Dès lors que nous avons dressée la liste des procédures existantes et que nous l'avions codifiée, nous avons dessiné la forme des fiches de procédures avant de procéder à la rédaction des instructions

## 6.2. Le forme du manuel de procédures

Chaque procédure est structurée de la sorte :


### 6.2.1. L'entête

L'entête donne une indication de :

- le logo de la Sococim industries ;
- l'intitulé de la procédure, sa référence (le code)
- la fiche des tâches ;
- la date d'élaboration du manuel ;
- la version (s'il s'agit de l'édition originale jamais mise à jour) ;
- La page

Nous en proposons un exemplaire :

Tableau 12 : l'entête des fiches de procédures

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	Intitulé de la procédure	Page	ar
Fiche des tâches		Version	1

Source : nous mêmes

### 6.2.2. L'introduction de la procédure

Pour chaque procédure, il y a une partie introductive, nous donnant des indications sur :

- l'objet de la procédure ;
- l'application de la procédure ;
- les règles de gestion ;
- la description de la procédure
- et éventuellement la mise à jour.

### 6.2.3. La description de la procédure

Nous avons adopté pour la description de la procédure, un tableau indiquant :

- Les intervenants ; ceux qui exécutent l'opération qui est décrite ;
- La description de la procédure à proprement parlé ;
- Les documents ; si des supports sont utilisés, il y'a lieu de les indiquer
- La référence ; joindre un exemplaire de ces documents en annexe.

Tableau 13 : support de présentation des procédures

Les intervenants	La description de la procédure	Documents	Référence

Source : nous même

### **6.3. Résumé des procédures**

Nous allons présenter sommairement chacune des procédures dont le mode opératoire est décrit dans le manuel des procédures joint en annexe.

#### **6.3.1. Les procédures relatives au recrutement (formalités d'embauche)**

Lorsque des candidats sont retenus à l'issue de la procédure de recrutement, l'agent en charge de l'administration du personnel effectue les diligences suivantes :

- Invite les candidats à effectuer la visite médicale d'aptitude auprès du médecin de l'entreprise ;
- Fait remplir la fiche de renseignements ;
- Procède à la lecture et signature du contrat, et constitue un dossier administratif ;
- Déclaration à l'inspection du travail, à la caisse de sécurité sociale ;
- Initie la confection du badge auprès du service de la sécurité ;
- Met en contact les embauchés avec les responsables des différentes caisses d'entraide.

#### **6.3.2. La tenue des dossiers**

Elle consiste à tenir pour chaque agent un dossier « à jour » qui comprend toutes les informations et changements relatifs aussi bien à leur présence au sein de l'entreprise (date d'embauche, contrat, affectation, évolution de la carrière, évaluation, sanction) qu'à leur situation familiale (situation matrimoniale, nombre d'enfants, états de santé).

La procédure comprend deux types d'opérations :

- la constitution d'un dossier individuel ;
- la mise à jour des dossiers du personnel ;

### **6.3.3. Gestion des congés**

Tout agent a droit à des congés payés à la charge de l'employeur après une période minimale de travail de douze mois. L'agent en charge de l'administration du personnel prépare à la fin de chaque année un planning de départ en congés qui est validé d'un commun accord avec les agents et leurs supérieurs hiérarchiques. Deux semaines avant la date prévue du départ en congés, l'agent de l'AP procède à l'affichage de l'avis de départ des agents concernés.

### **6.3.4. Mise à disposition de personnel temporaire**

La Sococim fait régulièrement recours à du personnel d'appoint qu'elle se fait principalement fournir par trois agences d'intérim pour pallier au besoin de la production. Cette procédure s'applique à chaque fois qu'il est fait recours à du personnel intérimaire ou journalier pour renforcer les effectifs. Elle consiste à :

- Traiter la demande d'effectifs envoyée par un service ;
- Procède à des vérifications d'usage (quota autorisé, signature des supérieurs hiérarchique) ;
- Transmission au prestataire ;
- Collecte et contrôle des feuilles de pointage ;
- Vérification de la facturation du prestataire.

### **6.3.5. Acomptes et avances sur salaires**

Cette procédure décrit le traitement des acomptes sur salaire et des avances sur congés accordés au personnel. Tous les agents de la Sococim ont droit à un acompte sur salaire par mois. Le montant d'un acompte est fixé à un montant de FCFA 50.000 au plus.

Deux mois avant son départ en congé, l'agent retire, remplit, et dépose le formulaire d'avance sur congés à l'administration du personnel.

L'agent de l'AP collecte toutes les demandes qui lui sont parvenues et les renseigne dans un fichier Excel qu'il soumet au DRH pour validation et traitement par le service de la paie.

### **6.3.6. Gestion des absences**

Cette procédure décrit le traitement des absences des agents à la Sococim. Elle s'applique à chaque fois qu'un agent doit s'absenter de son poste pour diverses raisons. Tous les traitements relatifs à des demandes de permission ou de sortie sont effectués à l'administration du personnel et font partie intégrante du pointage. Ainsi, la distinction est faite selon que l'absence est payée ou non. Une absence est payée lorsqu'elle est conforme aux dispositions de la convention collective relatives aux permissions exceptionnelles (mariage, décès, naissance, baptême, repos médical, accident de travail).

Les supports utilisés sont : la fiche de demande de permission, le bon de sortie, la fiche d'accident du travail (AT).

### **6.3.7. Préparation des éléments de paie**

Les heures travaillées sont transcrites sur des feuilles de pointage dénommées « rapport hebdomadaire d'activité », « rapport quotidien d'activité » ; ils sont établis par les contremaîtres ou chef d'atelier et/ou de service et acheminés tous les jours à l'AP pour traitement. Le traitement consiste à :

- Effectuer des contrôles d'usage (code et désignation des services, visas des responsables, conformité des horaires avec la réglementation) et transmet au service de la paie pour saisie,

- Calculer les différentes indemnités et primes auxquelles ont droit les agents (indemnité de déplacement, déplacement hors permanence, prime de panier, prime, prime de rentabilité, prime de permanence),
- Procède à la codification des absences (absences payées et non payées) afin qu'elles soient prises en compte ou pas dans le traitement des salaires,
- Renseigne les statistiques sur l'effectif moyen employé chaque mois.

### **6.3.8. Rupture du contrat du travail**

L'objet de cette procédure est de décliner le traitement effectué par l'AP pour la prise en charge des ruptures de travail des agents de la Sococim conformément aux dispositions de la convention collective. La rupture de contrat intervient lorsque :

- L'expiration du terme du contrat,
- La démission ou l'abandon de poste par l'agent,
- Licenciement,
- départ à la retraite,
- décès du travailleur.

L'AP a en charge :

- le calcul des indemnités à verser à l'agent,
- établissement de la liste des départs à la retraite, la notification aux concernés,
- et à leurs supérieurs hiérarchiques,
- transmission des dossiers de pensions aux organismes de prévoyances.



## 6.4. Recommandations

A l'issue de l'évaluation des procédures, nous avons formulé des recommandations pour améliorer le fonctionnement de l'administration du personnel.

### 6.4.1. Organisation administrative

Nous recommandons :

- l'élaboration d'un manuel de procédures administratives et comptables ;
- l'élaboration des fiches de poste plus complètes ;
- la numérotation systématique des notes de service ;
- la mise en place d'une direction ou service d'audit interne. L'audit interne vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Il identifie et évalue les risques opérationnels et juge l'efficacité des systèmes d'informations. Pour cela, il doit être rattaché à la direction générale, "au dessus" des directions opérationnelles. Son obligation de rapport n'existe qu'à l'égard de la DG ou mieux, du comité d'audit s'il existe.
- le Rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion à un niveau directionnel afin qu'il puisse préserver son indépendance c'est-à-dire au plus haut point, à la DG vu que le contrôleur de gestion n'est pas censé être un opérationnel ; il attire l'attention de la DG, recommande des solutions, propose et met en place le système d'information de l'entreprise.
- l'actualisation de la liste de codification et de celles des organigrammes de service. Lorsque les organisations évoluent et / ou des personnes sont nouvellement nommées, l'information doit être largement diffusée au sein des structures concernées favorisant ainsi l'efficacité des chaînes de responsabilités et des processus de décision.
- d'instaurer des heures d'accès à l'administration du personnel afin de leur permettre eux aussi (les agents de l'AP) d'effectuer leur travail dans les meilleures conditions et de veiller à leur respect strict par l'ensemble du personnel.

#### **6.4.2. La procédure de tenue des dossiers du personnel et des registres obligatoires**

Pour l'amélioration des procédures de tenue des dossiers du personnel et des registres obligatoires, nous recommandons :

- de veiller à ce que certains documents soient disponibles dans les dossiers du personnel : demande d'emploi ; un extrait de naissance, une photocopie légalisée de la carte d'identité nationale; un certificat de visite et de contre visite médicale attestant de l'aptitude de l'intéressé ; les diplômes ou attestations requis par le poste à pourvoir; un certificat de mariage (éventuellement) ; les extraits de naissance des enfants (éventuellement).
- Que le dossier du personnel soit structuré de la manière suivante :
  - un sous dossier fiscal pour les pièces déterminant la situation fiscale de l'employé (extraits de naissance, certificat de mariage) ;
  - un sous dossier « étapes de carrière » contenant le contrat, les notes de service relatives à la promotion, aux mutations et transferts de l'agent ;
  - un sous dossier « Médical et Absences » où sont classés les divers éléments relatifs à la santé de l'agent et à ses absences ;
  - un sous dossier « Évaluations annuelles » où sont rangées les fiches d'évaluation ou de notation de l'agent ;
  - un sous dossier « formation professionnelle en cours de carrière » où sont classées les formations suivies par le collaborateur ;
  - un sous dossier « avertissements et sanctions » où sont rangés les demandes d'explications, les mises à pied, les avertissements et sanctions de l'agent.
- de veiller à ce que les dossiers soient fermés à clé ou du moins, être moins exposés aux personnes non habilitées à les approcher
- de procéder à des rapprochements par sondage entre les éléments de la paie et ceux du dossier du personnel par un responsable n'intervenant ni dans l'autorisation, ni dans la préparation et le règlement de la paie.

### **6.4.3. La procédure des congés**

Nous recommandons que :

- la version définitive du planning des congés validé par les différents directeurs éditée et archivée pour des raisons de traçabilité ;
- une attestation de reprise de service soit renseignée par l'agent à son retour de congés et soumise pour visa à son supérieur hiérarchique pour visa, puis transmise à l'AP pour classement dans le dossier du personnel.

### **6.4.4. La procédure de mise à disposition du personnel intérimaire**

Nous recommandons à ce que la procédure de mise à disposition soit structurée comme suit :

- Etape 1 : expression du besoin à laquelle sera cumulée l'étape 2
- Etape 3 : sera insérée dans les règles de gestion au lieu d'être libellée en étape
- Etape 4 : sera renforcée d'une tâche supplémentaire de contrôle des heures réellement travaillées. Cela consistera à reconstituer sur la base des fiches de pointage service par service et semaine par semaine, les heures travaillées. Nous proposons un modèle du support de reconstitution ci-dessous.

Pour les contrôles de la facturation des prestataires, nous recommandons à la Sococim de :

- procéder systématiquement à une reconstitution des heures travaillées semaine par semaine ;
- réclamer un relevé hebdomadaire des heures travaillées au prestataire;
- rapprocher les chiffres obtenus avec ceux du relevé du prestataire ;
- tirer les écarts (éventuellement) et demander des explications ;
- classer les feuilles de pointage conformément à la période de facturation mensuelle du prestataire ;
- séparer les feuilles de pointage, des feuilles de demande de mise à disposition de personnel temporaire ;

- veiller à ce qu'il n'ait qu'une photocopie de la feuille de pointage.
- diligenter un contrôle sur la facturation du prestataire.
- contrôler la facturation des autres prestataires de service.

#### **6.4.5. La procédure de gestion des absences**

Nous recommandons :

- de veiller à ce que les sorties soient dûment autorisées ;
- d'améliorer la procédure de sortie, par exemple que chaque bon de sortie soit signé et par le supérieur hiérarchique de l'agent et par le DRH ou le RAP (s'il lui en délègue le pouvoir).

#### **6.4.6. Gestion des bons de ration complète**

Nous recommandons de :

- veiller au respect de l'heure indiquée pour la réception des bons de ration, en l'occurrence 10 heures du matin au plus tard.
- charger un agent pour ramasser des bons de rations et les rapports d'activité. Ça réduirait le flux des agents à l'administration du personnel et les maintiendrait à leurs postes.

## Conclusion générale

Arrivé au terme de ce parcours, il nous reste à souhaiter plein succès au lecteur qui à son tour se lancera dans cet exercice. Mais auparavant nous voudrions souligner quelques points.

La valeur des manuels est liée à la signification qu'ils prennent dans le milieu de l'entreprise. Ils peuvent être la réponse à des attentes diverses. A cet effet, ils peuvent donner une vue d'ensemble sur la finalité des actions à accomplir par chacun (les agents) ; ils peuvent aider chacun à situer l'importance ou la réalité qui l'entourent, ils peuvent aussi répondre à un besoin frénétique de sécurité, protégeant les uns et les autres contre les erreurs et les oublis assurant ainsi la pérennité de l'entreprise, source de travail pour tous.

Les procédures font partie intégrante de l'entreprise et nous n'avons eu cesse de le répéter, il est fondamental et indispensable de les rédiger. Nous avons déroulé la démarche d'élaboration, examiné ici les opérations correspondantes d'inventaire, d'enquête, d'analyse, de codification, de rédaction, d'assemblage, de diffusion et une réalité s'est imposée à nous : l'association des opérationnels au projet de rédaction des procédures. Nul n'est mieux placé que la personne qui occupe l'emploi pour décrire ce qu'il fait. La participation des intéressés à la mise en place de leur propre système représente un enjeu stratégique non négligeable. Cela dit, l'idée de formalisation des procédures peut ne pas enthousiasmer tout le monde. Il existera toujours des sceptiques pour contrer la majorité.


Une fois rédigées, les procédures ne doivent pas être figées dans le temps. Loin de là, les procédures sont faites pour être relues, déformées, et réinterprétées par les opérateurs. En d'autres termes, les procédures doivent être actualisées. Nous avons mis à la disposition de la Sococim Industries, une version numérique du présent manuel de procédures qui leur permettra chaque fois que de besoin, de mettre à jour leurs procédures.

Pour le mot de la fin, nous dirons tout simplement que la formalisation des procédures est un exercice qui réclame de la prudence, de la réflexion et une touche de diplomatie.

Entre un opérateur réticent à communiquer et un dirigeant qui voudrait augmenter son pouvoir à travers le manuel, le rédacteur doit œuvrer pour trouver l'équilibre afin de ne retranscrire que l'existant tout en prenant soin de corriger les faiblesses de contrôle interne lorsqu'elles sont notoires.

## **Annexes**

### **Annexe 1 : le manuel de procédures**

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.										
	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2"><b>Manuel de procédures administratives</b></td> <td>MPA - Administration du Personnel</td> <td>Date</td> <td>10/2009</td> </tr> <tr> <td>Sommaire</td> <td>Page</td> <td>1/2</td> </tr> <tr> <td><b>Sommaire</b></td> <td></td> <td>Version</td> <td>1</td> </tr> </table>	<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009	Sommaire	Page	1/2	<b>Sommaire</b>		Version	1
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel		Date	10/2009								
	Sommaire	Page	1/2									
<b>Sommaire</b>		Version	1									

**MPA.1. Recrutement**

MPA.1.1 Information à l'inspection du travail (attribution matricule externe et interne)

MPA.1.2. Affiliation aux organismes sociaux

- MPA.1.2.1. Inscription à la caisse de sécurité sociale
- MPA.1.2.2. Décaissement des fonds de caisse

**MPA.2. Dossiers**

MPA.2.1. Constitution du dossier du personnel

MPA.2.2. Mise à jour des dossiers

**MPA.3. Gestion des congés**

MPA.3.1 Elaboration du planning des congés

MPA.3.2 Départ en congés

**MPA.4. Mise à disposition de personnel temporaire**

MPA.4.1. Expression du besoin

MPA.4.2. Pointage des heures effectuées

**M.P.A.5 Salaire**

MPA.5.1. Acompte sur salaire

MPA.5.2 Avances sur congés

**MPA.6. Gestion des absences**


MPA.6.1. Demande de permission, bon de sortie

MPA.6.2 Accident de travail

**MPA.7. Préparation des éléments de paie et statistiques**

MPA.7.1. Pointage



 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.	
	<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
	Sommaire	Page	2/2
<b>Sommaire</b>		Version	1

**MPA.7.2. Calcul des indemnités**

- MPA.7.2.1. Déplacements hors permanence
- MPA.7.2.2 Indemnités de déplacement

**MPA.7.3. Les primes**

- MPA.7.3.1. La prime de rentabilité
- MPA.7.3.2. La prime d'astreinte
- MPA.7.3.3. La prime de permanence

**MPA.7.4. Vérification des absences**

**MPA.7.5. Tenues des statistiques**

**MPA.7.6. Distribution des bulletins de salaire**

**MPA.8. Divers**

**MPA.8.1. Gestion des rations alimentaires**

**MPA.8.2. Souscription police d'assurance**

**MPA.8.3. Edition des certificats de travail et documents administratifs**

**MPA.9. Communication**

**MPA.9.1. élaboration des notes internes et de services**

**MPA.10. Rupture du contrat de travail**


**MPA.10.1. Expiration du terme du contrat**

**MPA.10.2. Démission ou abandon de poste**

**MPA.10.3. Licenciement**

**MPA.10.4. Départ à la retraite**

**Annexes**

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.	
	<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
	Avant propos	Page	1/1
<b>Fiche des tâches</b>		Version	1


Le présent manuel présente les procédures du service « administration du personnel ». Il constitue un document de référence et facilite la compréhension des procédures.

Il a été élaboré sur la base des documents de l'administration du personnel mais surtout grâce aux entretiens menés avec les agents de ce service.

Les procédures décrites dans le manuel sont fondées sur les principes de gestion administrative et sur ceux de la convention collective interprofessionnelle du Sénégal.

Toute modification significative de l'organisation de l'administration du personnel par rapport aux indications inscrites dans ce manuel nécessitera une mise à jour dudit manuel.

L'application et le respect effectif de ces procédures conditionnent l'efficacité du système de contrôle interne.

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.1
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/2
	1. Recrutement	Version	1
Fiche des tâches	1. Information à l'inspection du travail (attribution matricule externe et interne)		

## 1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de décrire les tâches effectuées par l'AP à l'embauche d'un nouvel agent.

## 2. Application de la procédure


Cette procédure est applicable à chaque recrutement d'un collaborateur qui n'a jamais été immatriculé. Cette procédure finalise la procédure de recrutement qui n'est pas décrite dans le présent manuel.

## 3. Règles de gestion


Chaque agent doit avoir un numéro matricule délivré par l'inspection du travail et un autre interne délivré lors de l'enregistrement dans le registre de l'employeur.

Les contrats sont rédigés par le DRH d'un commun accord avec l'agent concerné.


## 4. Description de la procédure

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.1
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/2
	1. Recrutement	Version	1
Fiche des tâches	1. Information à l'inspection du travail (attribution matricule externe et interne)		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	Il remplit une demande d'embauche pour l'examen médical d'aptitude, il en fait trois copies. Il les remet à l'agent qui se présente avec au service médical de la Sococim.	Demande d'embauche	annexe
Le futur recruté	Il se présente au service médical muni des trois exemplaires de demande d'embauche.		
Le médecin	Il examine le futur agent et se prononce sur son aptitude physique à accomplir le travail. Il remplit les trois (3) exemplaires de demande d'embauche et les transmet à l'AP.		
Le RAP	Il fait lire les contrats aux nouveaux recrutés et les fait signer (seulement les agents non cadres). Il renseigne la fiche de « déclaration de mouvement du travailleur » en trois (3) exemplaires qu'il transmet au DRH pour signature.	Contrat de travail	
Le DRH	Il vérifie les informations portées sur la fiche et si elles sont conformes, il la signe et la retourne à l'administration du personnel. Dans le cas contraire, il la retourne à l'AP pour correction.		
Le RAP	Il joint aux trois (3) exemplaires de la « déclaration de mouvement du travailleur », quatre (4) exemplaires du contrat d'engagement du nouveau recruté signés des deux parties.	Déclaration de mouvement du travailleur	

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.1
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
	1. Recrutement	Page	2/2
<b>Fiche des tâches</b>	1. Information à l'inspection du travail (attribution matricule externe et interne)	Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>Il fait acheminer le dossier ainsi constitué à l'inspection du travail pour information et attribution du numéro matricule.</p> <p>Trois (3) des quatre exemplaires du contrat reviennent à la Sococim :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 exemplaire du contrat est remis à l'agent ;</li> <li>- 1 exemplaire est classé dans le dossier du personnel qui sera ouvert pour cet agent, le troisième exemplaire est archivé.</li> </ul> <p>Deux (2) exemplaires de la fiche « déclaration de mouvement du travailleur » reviennent à la Sococim :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 exemplaire est classé dans le dossier du personnel ;</li> <li>- 1 exemplaire est réservé pour le dossier de demande de prestations familiales adressé à la CSS.</li> </ul> <p>Il renseigne le registre de l'employeur à chaque nouveau recrutement et de ce fait, attribue un numéro matricule interne qui est chronologique.</p>		

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.1	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		1. Recrutement	Page	1/1
<b>Fiche synthétique</b>		2. Affiliation aux organismes sociaux	Version	1
		1. Inscription à la caisse de sécurité sociale		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p>Il effectue les formalités d'adhésion à la caisse de sécurité sociale en collaboration avec l'agent.</p> <p>A la demande de l'agent, il ouvre un dossier de « demande prestations familiales ».</p> <p>A cet effet, il renseigne le formulaire préétabli des informations exigées.</p> <p>Il demande à l'agent concerné d'apporter les pièces justificatives qui sont : 1 extrait d'acte de naissance, certificat de mariage, photocopie légalisée de la carte d'identité, certificat de vie collectif des enfants etc.</p> <p>Il vérifie la conformité et l'exhaustivité des documents ci-dessus cités.</p> <p>Une fois que toutes les pièces demandées sont au complet, il fait signer le formulaire de « demande de prestations familiales » par l'agent.</p> <p>Il transmet au DRH pour validation</p>		
Le DRH	<p>Le DRH approuve, signe le formulaire et le retourne à l'administration du personnel.</p>		
L'agent administratif	<p>Il transmet le dossier à la caisse de sécurité sociale.</p>		

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.1
			Date	10/2009
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Page	1/4	
	1. Recrutement	Version	1	
<b>Fiche synthétique</b>	2. Affiliation aux organismes sociaux			
	2. décaissement de fonds des caisses			

## 1. Objet de la procédure

L'objet est de décrire la procédure de décaissement des fonds des différentes caisses existantes à la Sococim Industries.

## 2. Application de la procédure

Cette procédure est applicable à chaque décaissement selon le fonctionnement des caisses.

## 3. Règles de gestion


Ces caisses ont été initiées pour aider les travailleurs à satisfaire des besoins financiers ponctuels. On dénombre quatre (4) et des regroupements religieux.

- La caisse de solidarité

C'est une caisse d'épargne et de crédit. La somme empruntée ne peut dépasser le double du montant épargné.

- La caisse de secours

Elle est financée entièrement par la Sococim Industries. Elle revêt un caractère d'assistance matérialisée par des libéralités. Les souscripteurs à cette caisse présentent un dossier de demande aux délégués du personnel à charge pour ces derniers de les transmettre à la DRH pour validation du décaissement.


	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.1
		Date	10/2009
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Page	2/4
	1. Recrutement	Version	1
<b>Fiche synthétique</b>	2. Affiliation aux organismes sociaux		
	2. Décaissement de fonds des caisses		

- La caisse d'entraide sociale


Elle a un financement hybride : la Sococim et les cotisations mensuelles de ses membres. Son but, tout comme les autres caisses est d'assister les agents en cas d'évènements sociaux et de sinistres.

#### 4. Description de la procédure




	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.1
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
<b>Fiche synthétique</b>	1. Recrutement	Page	3/4
	2. Affiliation aux organismes sociaux	Version	1
	2. Décaissement de fonds des tâches		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent	Il apporte la pièce justificative (extrait d'acte de naissance d'enfant, ou certificat de mariage etc.) au comité de gestion de la caisse d'entraide concernée.		
Le comité de gestion	A la réception d'une PJ, le gérant établit une demande. Il la fait contrôler et signer par le demandeur, le gérant et le président du comité de gestion.		
Le trésorier	Il élabore un bon de décaissement qu'il signe et fait signer par le gérant. Il transmet le bon de décaissement joint de la PJ à l'AP.		
Le RAP	Il vérifie l'authenticité de la PJ. Il transmet le dossier au DRH pour visa.  S'il arrive que la PJ présente des insuffisances, il la retourne au comité de gestion.		

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.1
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
<b>Fiche synthétique</b>	1. Recrutement	Page	4/4
	2. Affiliation aux organismes sociaux	Version	1
	2. Décaissement de fonds des caisses		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le DRH	Il valide la demande de décaissement.		
Le RAP	Il photocopie les éléments du dossier de demande qu'il classe. Il transmet l'original du dossier à la comptabilité pour règlement.		

	<h1>SOCOCIM INDUSTRIES</h1>	Réf.	MPA.2
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
	2. Dossiers	Page	1/2
<b>Fiche synthétique</b>		Version	1

## 1. Objet de la procédure

Cette procédure a pour objet, la description des tâches permettant d'assurer la bonne tenue des dossiers du personnel. L'utilité d'un tel dossier est double :

- d'une part, il constitue un dossier de recensement et de gestion du personnel ;
- d'autre part, il permet d'assurer un contrôle indépendant et périodique des éléments de la paie.


## 2. Application de la procédure

La procédure s'applique à chaque recrutement d'un nouvel agent, et pour tous les membres du personnel.

## 3. Règles de gestion

Les règles de gestion applicables à cette procédure sont :

- ✓ les dossiers individuels du personnel sont gérés par le responsable du service « administration du personnel »
- ✓ chaque dossier est composé d'une chemise cartonnée pré-imprimée de couleur saumon dans laquelle on retrouve des sous dossiers et ce, quelque soit l'agent ;
- ✓ chaque dossier doit être structuré comme suit :
  - un sous dossier fiscal pour les pièces déterminant la situation fiscale de l'employé (extraits de naissance, certificat de mariage) ;


 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	<b>MPA.2</b>
		Date	10/2009
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Page	2/2
	2. Dossiers	Version	1
<b>Fiche synthétique</b>			

- un sous dossier « étapes de carrière » contenant le contrat, les notes de service relatives à la promotion, aux mutations et transferts de l'agent ;
  - un sous dossier « Médical et Absences » où sont classés les divers éléments relatifs à la santé de l'agent et à ses absences ;
  - un sous dossier « Évaluations annuelles » où sont rangées les fiches d'évaluation ou de notation de l'agent ;
  - un sous dossier « formation professionnelle en cours de carrière » où sont classées les formations suivies par le collaborateur ;
  - un sous dossier « avertissements et sanctions » où sont rangés les demandes d'explications, les mises à pied, les avertissements et sanctions de l'agent.
- ✓ Les dossiers du personnel devront être rangés dans une armoire au service « administration du personnel » sous la responsabilité du RAP.


#### **4. Description de la procédure**

La procédure comprend deux types d'opérations. Ceux sont :


- ✓ la constitution d'un dossier individuel ;
- ✓ la mise à jour des dossiers du personnel.

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.2	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		2. Dossiers	Page	1/2
<b>Fiche des tâches</b>	1. Constitution du dossier du personnel	Version	1	


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
RAP	<p>Dès la signature du contrat le RAP procède :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'attribution d'un numéro d'immatriculation interne une fois le registre employeur renseigné ;</li> <li>- l'ouverture d'un dossier individuel en remplissant les rubriques ci après du dossier physique : numéro d'embauche, nom et prénom, le code et la désignation du service auquel il est affecté, la date et le lieu de service, la nationalité, la filiation, adresse, date d'engagement, profession, catégorie, numéro de la carte d'identité et la date et le lieu de délivrance, la personne à avertir en cas d'accident.</li> </ul>	Exemplaire de contrat	
L'agent	Il remplit aussi une fiche de renseignements qui reprend les mêmes informations que sur le dossier du personnel.		

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.2
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	2. Dossiers	Page	2/2
Fiche des tâches	1. Constitution du dossier du personnel	Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>Il procède :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'instruction d'une fiche signalétique.</li> </ul> <p>à l'ouverture d'un dossier individuel de la nouvelle personne recrutée. Il renseigne le dossier de toutes les pièces constitutives : les diplômes, photocopie de la carte d'identité, certificat de mariage (éventuellement), extrait d'acte de naissance de ses enfants (éventuellement) certificat de vie collectif des enfants (éventuellement), une demande d'emploi signée, un certificat médical délivré par le centre de soins de la Sococim.</p>	Fiche signalétique	


 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.2
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	2. Dossiers	Page	1/2
Fiche des tâches	2. Mise à jour des dossiers	Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
	<u>En cas de mutation :</u>		
Le RAP	Une fois qu'il a été informé de la décision de mutation, il élabore une note interne à l'intention de la direction de laquelle dépend l'agent avec ampliation à tous les autres services concernés.		
	Il renseigne et signe une fiche signalétique de la modification apportée au statut actuel de l'agent.		
	Il transmet la note interne et la fiche signalétique au DRH pour validation.		
Le DRH	Il amende si nécessaire le projet de note interne, et les retourne au RAP.		
Le RAP	Il apporte les éventuelles corrections et imprime la note interne définitive qu'il transmet au DRH pour signature.		
Le DRH	Il signe la note de service et la retourne au RAP.		
Le RAP	Il effectue autant de copies qu'il y'a de destinataires et remet une copie au concierge pour affichage		

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.2
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	2/2
	2. Dossiers	Version	1
Fiche des tâches	2. Mise à jour des dossiers		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	.Il transmet une copie de la fiche signalétique au service « PAIE » pour qu'il modifie les modalités de traitement de la paie de l'agent. Il classe une copie de la note interne et de la fiche signalétique dans le dossier de l'agent <u>En cas d'accident, de maladie, d'évènements familiaux</u>		
L'agent	Il est à charge de l'agent d'apporter les pièces justificatives (procès verbal d'accident, certificat de maladie ou de repos, extraits d'acte de naissance des enfants, certificat de mariage).		
Le RAP	Il vérifie l'authenticité des pièces justificatives, procède à des copies si nécessaires, et classe une copie dans le dossier de l'agent.		



	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.3	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
<b>Fiche des tâches</b>		3. Gestion des congés	Page	1/1
			Version	1

### 1. Objet de la procédure

Tout agent a droit à des congés payés à la charge de l'employeur après une période minimale de travail de douze mois. L'objectif de cette procédure est de décliner le processus de gestion des congés.


### 2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque départ en congés des agents.


### 3. Règles de gestion

Les règles de gestion en vigueur sont celles définies par le code du travail du Sénégal. Il stipule en ses articles *L70* et *L153 nouveaux* que :


- La durée du congé payé est déterminée à raison de deux (2) jours ouvrables par mois de service effectif. Cette durée est augmentée à raison de :
  - ▶ 1 jour ouvrable supplémentaire après dix (10) ans de service continu ou non, dans la même entreprise ;
  - ▶ 2 jours ouvrables supplémentaires après 15 ans de service ;
  - ▶ 3 jours ouvrables supplémentaires après 20 ans de service ;
  - ▶ 6 jours ouvrables supplémentaires après 25 ans de service.
- La date de départ en congé de chaque travailleur est fixée d'accord parties entre l'employeur et le travailleur. La date fixée ne peut être avancée ou retardée d'une période supérieure à trois mois, sauf accord de l'inspecteur du travail, après audition des parties.
- Le travailleur doit être avisé de la date de son départ, quinze (15) jours au moins à l'avance.
- L'allocation de congé est calculée sur la base de 1/12 des sommes perçues pendant la période de référence
- En cas de rupture ou d'expiration du contrat avant que le travailleur ait acquis son droit de jouissance au congé, il percevra, en place du congé, une indemnité calculée sur les bases des droits acquis d'après les calculs précédents.

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.3
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/2
	3. Gestion des congés	Version	1
Fiche des tâches	1. Elaboration du planning des congés		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
LA DI	Le 30 novembre de chaque année, la DI édite un état par service qui indique pour chaque employé la date d'embauche, le numéro matricule, le nom et prénom de l'agent, la date des derniers congés, et le transmet à l'administration du personnel		
Le RAP	<p>Au plus tard le 03 décembre de chaque année, il établit le calendrier prévisionnel de départ pour l'année suivante.</p> <p>Il reporte la date de retour des derniers congés sur le planning. Il calcule ainsi la durée des congés pour chaque agent.</p> <p>Ce calendrier est réparti par direction, département, service et/ou atelier.</p> <p>Il transmet ce document aux différents directeurs et /ou chefs de service pour le personnel qui relève de leur autorité.</p>	Calendrier prévisionnel	
Les directeurs et/ou chefs de service	<p>De concert avec leurs agents, et prenant en compte les nécessités de travail, apporte des modifications éventuelles au calendrier prévisionnel initial.</p> <p>Ils pourraient si de besoin, procéder au fractionnement du congé dont une fraction minimale de six (6) jours obligatoires est due à l'agent.</p> <p>Ils apposent leurs visas sur le calendrier prévisionnel de leurs services et/ou de leurs directions.</p>		

	<h1>SOCOCIM INDUSTRIES</h1>	Réf.	MPA.3	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		3. Gestion des congés	Page	2/2
<b>Fiche des tâches</b>	1. Elaboration du planning des congés	Version	1	


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Les directeurs	Il pré-valide le calendrier définitif éventuellement amendé par ses services ; il y appose son visa et le transmet à l'administration du personnel au plus grand tard le 10 décembre.		
Le RAP	Il centralise et édite le calendrier définitif de départ pour congé et le diffuse à chaque direction pour les agents qui lui sont affiliés.		

 <h2 align="center">SOCOCIM INDUSTRIES</h2>		Réf.	MPA.3
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/2
	3. Gestion des congés	Version	1
Fiche des tâches	2. Départ en congés		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	Trente (30) jours avant la date prévue pour le départ en congés ; il établit la liste des agents intitulé « départ en congé année N » devant partir en congé sur la base du planning. Cette liste fait ressortir les matricules, noms et prénoms des agents, le service dont ils dépendent, la durée du congé (A), le nombre de jours supplémentaires (B), la durée totale du congé (C = A+B), les dates de départ (date à laquelle son congé prend effet), d'expiration (date à laquelle son congé prend fin) et de reprise (date à laquelle il doit reprendre le service).		
Chefs de service et/ou directeur	Pour des contraintes de service, les chefs de service peuvent modifier les dates de départ pour une période n'excédant pas trois (3) mois. A charge au directeur de valider l'avis de départ définitif et de la transmettre dans un délai de 10 jours après l'envoi de la liste par l'AP		
Le RAP	Il soumet la liste pour signature au DRH.		
LE DRH	Il valide la liste et la signe. Il retransmet à l'AP		
Le RAP	Il diffuse « l'avis de départ en congé » à tous les services concernés. Ce sont : la DG, la comptabilité, la caisse, le pointage, l'intéressé etc.		

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.3	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		3. Gestion des congés	Page	2/2
<b>Fiche des tâches</b>	2. Départ en congés	Version	1	

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	15 jours avant la date prévue pour le départ en congé, il procède à l'affichage de l'avis de départ et informe les concernés.		
L'agent	L'agent peut décider d'un commun accord avec ses supérieurs hiérarchiques d'aménager son temps de congé. A cet effet, il renseigne un formulaire de congés, le fait signé par son supérieur et fait parvenir un exemplaire à l'AP.		
Le RAP	A la réception du formulaire de congés, il le classe dans le dossier du personnel		
L'agent	Au retour du congé, l'agent remplit une attestation de reprise de service qu'il soumet à son supérieur hiérarchique pour visa. Puis, il remet l'attestation de reprise de service au RAP.	Attestation de reprise	
Le RAP	Il classe l'attestation dans le dossier de personnel de l'agent.		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>	Réf.	MPA.4	
	<p><b>Manuel de procédures administratives</b></p>	MPA - Administration du Personnel	Date
	4. Mise à disposition de personnel temporaire	Page	1/1
<b>Fiche des tâches</b>		Version	1

## 1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est d'uniformiser les pratiques relatives aux demandes de mise à disposition de personnel temporaire. La Sococim industrie emploie de manière permanente 417 personnes. Elle a régulièrement recours à du personnel d'appoint qu'elle se fait principalement fournir par trois agences d'intérim à savoir : SITT, ATT et TOP INTER.

## 2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque fois qu'il est fait recours à du personnel intérimaire ou journalier pour renforcer les effectifs. Elle s'applique à toutes les directions de la Sococim industries.


## 3. Règles de gestion

Pour chaque Direction est fixée, un nombre de personnel supplémentaire autorisé.


La demande est en principe hebdomadaire. Elle doit parvenir à la DRH au plus tard le vendredi précédent à 12h.

Cependant, la demande peut dépasser le cadre d'une semaine, mais dans ce cas, le demandeur devra spécifier les dates de début et de fin de la période.

## 4. Description de la procédure


 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.4
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/2
	4. Mise à disposition de personnel temporaire	Version	1
Fiche des tâches	1. Expression du besoin		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
<p>Chef de d'atelier, de secteur, de service ou son adjoint</p>	<p>Il peut exprimer une demande de mise à disposition de personnel temporaire sur une fiche élaborée à cet effet.</p> <p>La fiche doit obligatoirement renseigner sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la direction ou le département d'appartenance (le cas échéant, le service, l'atelier, le secteur) ;</li> <li>- le prestataire destinataire de la demande ;</li> <li>- l'intitulé du poste ;</li> <li>- l'effectif demandé ;</li> <li>- l'effectif maximum autorisé (toute demande excédant l'effectif maximum autorisé est soumise à l'autorisation préalable et obligatoire du DG sinon, le DRH par délégation de pouvoir) ;</li> <li>- la désignation du travail ;</li> <li>- la catégorie du poste ;</li> <li>- le nom du responsable chargé de suivi et les éventuelles observations.</li> </ul> <p>Il signe la demande et la transmet par voie hiérarchique à sa direction de tutelle qui seule est habilitée à la valider.</p>	Fiche de mise à disposition de personnel temporaire	
<p>Directeur</p>	<p>Il valide la demande, appose sa signature.</p> <p>Les demandes validées sont transmises à l'AP qui seule est habilitée à les transmettre aux sociétés prestataires.</p>		


	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.4
	<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	4. Mise à disposition de personnel temporaire	Page	2/2	
<b>Fiche des tâches</b>	1. Expression du besoin	Version	1	

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p>Il contrôle la conformité de la demande c'est-à-dire si toutes les signatures nécessaires y sont apposées, si toutes les informations obligatoires précitées sont dûment renseignées, le nombre autorisé n'est pas dépassé.</p> <p>Si le contrôle est satisfaisant, il pose son visa et la transmet à la société prestataire concernée.</p> <p>Sinon, il renvoie la demande au service demandeur à charge d'apporter les amendements nécessaires</p>		




 <h2 align="center">SOCOCIM INDUSTRIES</h2>		Réf.	MPA.4
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	4. Mise à disposition de personnel temporaire	Page	1/2
<b>Fiche des tâches</b>	2. Pointage des heures effectuées	Version	1


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le prestataire de service	<p>Les fiches de pointage sont éditées par le prestataire de service et transmises aux responsables des ateliers et services utilisateurs. Les informations suivantes doivent être dûment renseignées sur les fiches de pointage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les noms et prénoms des personnes mises à disposition ;</li> <li>- leurs catégories ;</li> <li>- l'intitulé du poste du travail ;</li> <li>- les signatures des personnes habilitées ;</li> <li>- les heures travaillées.</li> </ul> <p>Les fiches de pointage suivent le même processus de validation que les demandes de mise à disposition.</p>	Fiche de pointage	
<p>Chef de secteur, de service ou son adjoint</p>	<p>Il fait parvenir à l'administration du personnel les feuilles de pointage d'une journée de travail le lendemain à 10 h au plus tard.</p>		
<p>Le RAP ou l'agent administratif</p>	<p>Il effectue les contrôles de conformité entre les demandes et les fiches de pointage reçus, s'assure que toutes les signatures et informations obligatoires sont dûment renseignées.</p> <p>Si le contrôle est satisfaisant, il appose son visa et la transmet à la société prestataire.</p> <p>Au cas où, le contrôle n'est pas concluant, il retourne la fiche de pointage à la direction concernée.</p>		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.4
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	4. Mise à disposition de personnel temporaire	Page	2/2
<b>Fiche des tâches</b>	2. Pointage des heures effectuées	Version	1


<b>Intervenants</b>	<b>Description de la procédure</b>	<b>Documents</b>	<b>Référence</b>
Le préposé à la tâche	<p>Il procède systématiquement à une reconstitution des heures travaillées semaine par semaine.</p> <p>Il doit réclamer un relevé hebdomadaire des heures travaillées aux prestataires de service ;</p> <p>Il effectue un rapprochement entre les chiffres qu'il a obtenu à la reconstitution avec ceux du relevé du prestataire.</p> <p>Il tire les écarts (éventuellement) et demander des explications aux prestataires.</p> <p>Il classe les feuilles de pointage conformément à la période de facturation mensuelle du prestataire.</p> <p>Il sépare les feuilles de pointage, des feuilles de demande de mise à disposition de personnel temporaire.</p> <p>Il veille à ce qu'il n'ait qu'une photocopie de la feuille de pointage.</p>	Fiche de pointage	

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.5	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		5. Salaires	Page	1/2
<b>Fiche des tâches</b>	1. Acomptes sur salaire	Version	1	


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent demandeur	<p>Tous les agents de la Sococim ont droit à un acompte sur salaire par mois.</p> <p>Le montant d'un acompte est fixé à un montant de FCFA 50.000 au plus.</p> <p>La demande d'acompte sur salaire est envoyée à partir du 2 de chaque mois à l'administration du personnel. Pour être prise en compte, elle doit parvenir à l'administration du personnel au plus tard le jeudi à 10h du matin.</p> <p>L'acompte est payé en principe le premier vendredi après la paye.</p> <p>Il adresse une demande au DRH en mentionnant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nom et prénom ;</li> <li>- son matricule ;</li> <li>- la direction et le service dont il dépend</li> <li>- le montant de l'acompte.</li> </ul> <p>Il signe la demande et la dépose à l'administration du personnel.</p>		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.5
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	2/2
	5. Salaires	Version	1
Fiche des tâches	1. Acomptes sur salaire		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	Il réceptionne les demandes introduites par les agents et les centralise sur un état EXCEL.	Fiche de centralisation des avances sur salaire	Annexe
	Il édite cet état en deux (2) exemplaires et les soumet pour approbation au DRH. Les états d'avance sur salaire ne sont pas joints des demandes individuelles lorsqu'ils sont transmis au DRH.		
Le DRH	Il approuve les deux états en apposant sa signature  Une fois les deux documents signés, le DRH les renvoie à l'administration du personnel.		
L'agent administratif	Il transmet un des états au service de la paie et l'autre à la comptabilité avec les demandes individuelles.  Il transmet aussi la version numérique de l'état des avances au chef comptable.		

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.5
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	5. Salaires	Page	1/1
Fiche des tâches	2. Avances sur congés	Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent	L'agent a droit à une avance sur congé. Cette procédure intervient deux (2) mois avant le départ de l'agent en congés.	Formulaire d'avance sur congés	annexe
Le RAP	Deux mois avant son départ en congé, l'agent retire et remplit le formulaire d'avance sur congés. Il le dépose à l'AP  A la réception de la demande d'avance sur congé, il vérifie sur le planning de congés que la date de départ en congé de l'agent demandeur est bien prévue pour dans deux (2) mois. Il matérialise son contrôle sur la demande.		
L'agent administratif	Il élabore une note à l'intention de la DAFC pour règlement. Il effectue une copie de la demande d'avance et de la note qu'il a élaborée. Il envoie à la DAFC, un jeu de ses deux (2) documents et un autre à la paie.		

		Réf.	MPA.6
<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>			
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	6. Gestion des absences	Page	1/5
<b>Fiche des tâches</b>		Version	1

## 1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de décrire la gestion des absences du personnel.

## 2. Application de la procédure

Elle s'applique à chaque fois qu'un agent doit s'absenter de son poste pour diverses raisons.

## 3. Règles de gestion


Les règles applicables sont celles édictées par la convention collective nationale interprofessionnelle du Sénégal. Tous les traitements relatifs à des demandes de permission ou de sortie sont effectués à l'administration du personnel et font partie intégrante du pointage. Ainsi, la distinction est faite selon que l'absence soit payée ou non. Les supports utilisés sont : la fiche de demande de permission, le bon de sortie, la fiche d'accident du travail (AT). La demande de permission peut être supérieure ou égale à un jour tandis que le bon de sortie est utilisé pour une absence de quelques heures.

### 3.1. Les absences payées

On dénombre :

- Les permissions exceptionnelles

Des permissions exceptionnelles d'absence qui, dans la limite de 15 jours par an ne sont pas déductibles du congé réglementaire, et n'entraînent aucune retenue de salaire, sont accordées au travailleur ayant six mois au moins d'ancienneté dans l'entreprise, pour et à l'occasion des événements familiaux suivants, à justifier par la présentation des pièces


	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Ref.	MPA.6
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
<b>Fiche des tâches</b>	6. Gestion des absences	Page	2/5
		Version	1

d'état civil ou d'une attestation délivrée par l'autorité administrative qualifiée au plus tard 10 jours après l'évènement :

- ▶ Mariage du travailleur : 3 jours
- ▶ Mariage d'un de ses enfants, d'un frère ou d'une sœur : 1 jour
- ▶ Décès d'un conjoint ou d'un descendant en ligne direct : 4 jours
- ▶ Décès d'un ascendant en ligne direct, d'un frère ou d'une sœur : 2 jours
- ▶ Décès d'un beau père ou d'une belle mère : 2 jours
- ▶ Naissance d'un enfant : 1 jour
- ▶ Baptême d'un enfant : 1 jour
- ▶ Première communion : 1 jour
- ▶ Hospitalisation d'un conjoint ou d'un enfant du travailleur : 1 jour
- Le repos médical
- Les accidents de travail


### 3.2.Des absences non payées

Ce sont des absences contractées par le salarié pour des raisons de convenance personnelle. Elles sont différentes des jours de repos hebdomadaires. Ces absences ne sont pas rémunérées


 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Ref.	MPA.6
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	3/5
	6. Gestion des absences	Version	1
Fiche des tâches	1. demande de permission, bon de sortie		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent	Il remplit une demande de permission ou un bon de sortie et le soumet à son supérieur hiérarchique habilité à autoriser l'absence.	Demande de permission et/ou bon de sortie	annexe
Le chef d'atelier ou de service	Il valide ou rejette la demande de permission. S'il y est favorable, il la signet et la remet à l'agent.		
L'agent	Il fait parvenir sa demande de permission à l'administration du personnel avec les pièces justificatives s'il les détient déjà, sinon, à charge pour lui de les faire parvenir à l'AP dans un délai n'excédant pas dix (10) jours. Les pièces justificatives peuvent être : - certificat de mariage ; - extrait d'acte de naissance ; - certificat de décès ; - certificat médicaux. - etc		
L'agent administratif	En fin de mois, avant la date d'arrêté de la paie, il procède au traitement des absences. Il les codifie selon que l'absence est payée ou pas. Rappelons, que toute absence est payée lorsqu'elle motivée par les événements familiaux cités par la convention collective interprofessionnelle.		




 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	<b>MPA.6</b>		
	Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	Fiche synthétique	6. Gestion des absences	Page	4/5
	1. Demande de permission, bon de sortie	Version	1	

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p>Il s'assure de l'existence de la pièce justificative et de sa conformité.</p> <p><u>Sur le bon de sortie :</u>                      Il remplit les différentes rubriques : numéro, date, matricule de l'agent, code section, heure de sortie et de retour ;                      Il calcule le temps qu'a duré de la sortie.                      Il coche la case « pour le service » si la sortie est motivée par les besoins du travail sinon,                      il coche la case « pour raison personnelle », ce qui donne lieu à une défalcation des heures absentes dans la paie de l'agent.                      Il transmet les bons de sortie au RAP.</p>	Bon de sortie	annexe
Le RAP	<p>Il vise les bons de sortie à la rubrique « visa pointage ».</p> <p>Il vise aussi à la place du DRH par délégation de pouvoir.</p> <p>Il les retourne à l'agent administratif.</p>		
L'agent administratif	<p>Il saisit les absences selon des périodicités journalières, hebdomadaires ou mensuelles et édite au besoin, des statistiques selon les besoins exprimés par sa hiérarchie.</p> <p>Il transmet les bons de sortie au service « paie ».</p>		

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.6
	<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	6. Gestion des absences	Page	5/5	
<b>Fiche synthétique</b>	1. Demande de permission, bon de sortie	Version	1	

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p><u>Demande de permission</u></p> <p>La procédure est identique au traitement effectué pour les bons de sortie</p>	Demande de permission	Annexe
L'agent	<p><u>Repos maladie</u></p> <p>Il fait constater son état par le service médical de l'entreprise dans un délai de 48 heures.</p> <p>S'il n'a pu le faire durant ce délai, il est tenu d'informer son employeur du motif de son absence dans un délai de 6 jours suivant le début de la maladie.</p> <p>Il fournit un certificat médical dans le délai d'une semaine.</p>		

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.6
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
<b>Fiche synthétique</b>	2. Accident de travail	Page	1/6
		Version	1

### 1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de décrire la prise en compte d'un accident de travail par l'administration du personnel.


### 2. Application de la procédure

Cette procédure est applicable à chaque fois que survient un accident de travail.


### 3. Règles de gestion

L'accident de travail se dit de tout accident survenu qu'elle qu'en soit la cause par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée. La convention collective interprofessionnelle reconnaît trois types d'accident de travail : accident de travail ; l'accident de travail trajet (se dit de tout accident qui survient sur le trajet menant au lieu du travail) ; l'accident de travail avec décès du salarié.


L'accident du travail conduit à un repos médical (éventuellement). En cas d'accident de travail quel qu'il soit, l'agent victime est examiné par le médecin de la Sococim qui juge de la nécessité d'une évacuation sur l'un des hôpitaux de Dakar. Le supérieur hiérarchique de la victime est averti afin qu'il puisse prendre les dispositions nécessaires. L'administration du personnel aussi est tenue informée à la survenance d'un accident. Elle a pour charge d'établir une déclaration d'accident dans les quarante-huit heures qui suivent l'accident sinon, selon les délais dans lesquelles elle a eu connaissance de l'accident.

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>	Réf.	<b>MPA.6</b>	
	<p><b>Manuel de procédures administratives</b></p>	MPA - Administration du Personnel	Date
<p><b>Fiche synthétique</b></p>	6. Gestion des absences	Page	2/6
	2. Accident de travail	Version	1


<b>Intervenants</b>	<b>Description de la procédure</b>	<b>Documents</b>	<b>Référence</b>
Le RAP	Il adresse une correspondance au Responsable de l'agence de la CSS de la localité de Rufisque pour le réapprovisionnement en carnets d'accident.	Carnet d'accident de travail	
L'agent administratif	Il adresse une pièce de caisse adressée au responsable du service « paie » qui gère la caisse d'avance de la DRH.  Les deux (2) notes sont transmises au DRH pour signature.		
Le DRH	Il signe les deux notes et les retourne au RAP.		
Le RAP	Il encaisse la somme nécessaire et signe une décharge à la responsable service « paie ».  Il fait parvenir la correspondance de réapprovisionnement et la somme nécessaire au Responsable de la CSS Rufisque par l'intermédiaire d'un coursier.		
Le responsable de la CSS	Il autorise la vente des carnets d'accident.		
Le chauffeur	Le chauffeur revient à la Sococim muni des carnets d'accident achetés et les remet au RAP.		

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.6	
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	6. Gestion des absences	Page	3/6
<b>Fiche synthétique</b>	2. Accident de travail	Version	1


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>Il s'assure que le nombre de carnets d'accident commandé correspond au nombre réceptionné.</p> <p>Il en remet quelques uns à la conciergerie et garde le reste en réserve à son niveau.</p> <p>Dès qu'il a connaissance de l'accident, il remplit un carnet d'accident c'est-à-dire le nom et prénom de l'accidenté, date, le poste.</p> <p>Il transmet au DRH pour signature.</p>		
Le DRH	<p>Il signe le carnet ; en son absence, c'est le RAP qui signe le carnet d'accident.</p>		
Le RAP	<p>Il appose le cachet de la Sococim sur le carnet signé. Il fait trois (3) copies de la page où sont consignées les informations sur l'accidenté :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 copie sera transmise au service de la sécurité</li> <li>- 1 copie sera transmise à l'agent administratif de l'AP pour l'élaboration des AT</li> <li>- 1 copie servira d'aide mémoire au RAP pour l'élaboration de la déclaration d'accident</li> </ul> <p>La déclaration d'accident doit se faire dans les 48 heures qui suivent l'accident pour des raisons de prescription.</p>		

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.6	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		6. Gestion des absences	Page	4/6
<b>Fiche synthétique</b>	2. Accident de travail	Version	1	

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>Dès que possible, le RAP recueille le témoignage de l'accidenté et le retranscrit sur le formulaire de « déclaration d'accident » en trois exemplaires qu'il fait signer par le DRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 exemplaire sera classé dans le dossier de la CSS pour l'indemnisation ;</li> <li>- 1 exemplaire sera classé dans le dossier à envoyer à l'inspection du travail</li> <li>- 1 exemplaire sera archivé dans le DP.</li> </ul>		
Le DRH	<p>Il signe les trois exemplaires de la déclaration d'accident et les retransmet au RAP.</p>		
Le RAP	<p>Il ouvre un dossier qui sera transmis à la CSS. Le dossier devra comporter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- photocopie du dernier bulletin de salaire de l'agent victime qui précède l'accident ;</li> <li>- photocopie de la carte d'identité ;</li> <li>- la déclaration d'accident ;</li> <li>- déclaration de témoin d'accident s'il y a lieu ;</li> <li>- les certificats médicaux ;</li> <li>- les factures de frais médicaux (pharmaceutiques, hospitalisation)</li> </ul> <p>Il fait parvenir le dossier ainsi constitué à la CSS.</p>		


 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.6
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	5/6
	6. Gestion des absences	Version	1
Fiche synthétique	2. Accident de travail		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>Lorsqu'il s'agit d'un accident trajet, la procédure inclut la prise en compte d'un procès verbal de l'accident délivré par les autorités est nécessaire pour remplir la déclaration d'accident.</p> <p>Mais avant, il s'assure que l'accident répond aux conditions de la CSS c'est-à-dire lorsqu'il :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- n'y pas de détournement de trajet ;</li> <li>- survient à des heures de service ou exigées par le service</li> </ul> <p>L'inspection du travail est informée de tous les accidents de travail par le RAP, à cet effet, un dossier leur ait adressé.</p> <p>Un troisième dossier est archivé.</p>		
L'agent administratif	<p>Avant la date d'arrêté de la paie, il établit les feuilles de décompte des jours non travaillés sur des formulaires prédéfinis dénommé « accidents de travail ou AT ».</p> <p>L'AT court sur la période d'une semaine.</p> <p>Ainsi, si un agent est immobilisé pendant 11 jours, il y'aura 2 AT qui seront établis.</p>	AT	

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.6	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		6. Gestion des absences	Page	6/6
<b>Fiche synthétique</b>	1. Accident de travail	Version	1	

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p>Il classe toutes les copies du carnet d'accident qui lui ont été transmises par le RAP pour le mois en cours.</p> <p>A l'aide de ces copies, et des certificats médicaux reçus, il remplit pour chaque accident, le nombre d'AT nécessaire.</p> <p>Il joint à ces AT, les certificats médicaux correspondants à la période.</p> <p>Il les transmet au RAP pour signature.</p>		
Le RAP	<p>Il vérifie et signe les AT à la rubrique « pointage » et aussi à la place du DRH.</p>		
L'agent administratif	<p>Il transmet les AT signés joints des certificats médicaux au service « paie ».</p>		



 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.7	
	Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date
Fiche synthétique	7. Préparation des éléments de la paie	Page	1/1
		Version	1

## 1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de décrire toutes les activités à mener pour fournir des informations fiables concernant les salaires au service « PAIE ».

## 2. Application de la procédure

Cette procédure est applicable tous les mois.

## 3. Règles de gestion


Toutes les informations doivent parvenir au service « paie » avant la date d'arrêt de la paie, généralement en fin de mois.

L'administration du personnel ne traite que les informations relatives aux agents de maîtrise et aux ouvriers.


Les heures travaillées sont transcrites sur des feuilles de pointage dénommées « rapport hebdomadaire d'activité », « rapport quotidien d'activité » ; ils sont établis par les contremaîtres ou chef d'atelier et/ou de service. Ils doivent comporter les noms, prénoms et matricule des agents ; le code et la désignation de la section, la date ou la semaine, la signature du chef d'atelier et/ou du chef de service, de celle d'un agent de l'administration du personnel, et de celle du DRH.

Les rapports quotidiens d'une journée donnée doivent parvenir au plus tard le lendemain à 12h à l'AP.

Les rapports hebdomadaires d'une semaine doivent parvenir au plus tard le lundi suivant à midi, de même que les rapports quotidiens du samedi. Si pour une raison de jour férié, le rapport n'a pu parvenir à l'AP, il est transmis immédiatement le premier jour ouvrable qui suit.

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.7
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/1
	7. Préparation des éléments de la paie	Version	1
Fiche synthétique	1. Pointage		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP ou l'agent administratif	<p>Il vise le cahier de transmission pour confirmer la réception des rapports d'activité quotidien ou hebdomadaire.</p> <p>Il vérifie la conformité du rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les code et désignation de la section sont bien renseignés ;</li> <li>- la date indiquée est exacte ;</li> <li>- par rapport à l'existence des signatures ;</li> <li>- par rapport à l'existence de pièces justificatives en cas de repos maladie ou d'absence indiqué.</li> </ul> <p>Il analyse les heures indiquées et réfère au DRH pour tout pointage paraissant suspect.</p> <p>Il effectue des vérifications de conformité et y appose son visa s'il n'y a aucune anomalie.</p> <p>Il transmet au service « paie » pour traitement.</p>	Rapport d'activité quotidien et hebdomadaire	annexe

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.7
<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	7. Préparation des éléments de la paie	Page	1/1
<b>Fiche synthétique</b>	2. Calcul des indemnités	Version	1

## 1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de décrire le traitement des indemnités auxquelles ont droit les agents.

## 2. Application de la procédure

Les indemnités augmentent la paie de l'agent ; elles sont donc calculées chaque mois.


## 3. Règles de gestion

On distingue l'indemnité de déplacement et les déplacements hors permanence.


- L'indemnité de déplacement ; lorsque l'agent est astreint par obligation professionnelle et conformément aux dispositions de l'article 108 du code du travail à un déplacement pour une mission occasionnelle et temporaire d'une durée inférieure ou égale à six mois, hors de son lieu habituel d'emploi (en l'occurrence la localité de Rufisque où est implantée l'usine) et qu'il en résulte de frais supplémentaires, le travailleur percevra des indemnités dont les règles sont définies par la convention collective interprofessionnelle. Par exemple, pour les travailleurs de la première à la hors catégorie incluse, elle varie de trois à huit fois le taux du salaire horaire de base de la catégorie selon que le déplacement ait entraîné la prise d'un (1) repas ou de deux repas (2) principaux. Elle est non imposable.

Le traitement à l'administration du personnel est effectué tous les mardis.


- Les déplacements hors permanence ; lorsqu'il est fait recours à un agent après les heures de service. Ils sont fixés à quatre (4) dans le mois pour un même agent. Le montant de l'indemnité est fixé forfaitairement à FCFA 6000.

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.7
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/1
	7. Préparation des éléments de la paie	Version	1
Fiche synthétique	2. Calcul des indemnités		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent	<p><u>Indemnité de déplacement</u></p> <p>Il remplit le formulaire d'indemnité de déplacement, il le fait valider par ses supérieurs hiérarchiques qui attestent de la réalité du déplacement. Il le transmet à l'AP.</p>	Indemnité de déplacement	Annexe
L'agent administratif	<p>Tous les mardis, il débute le traitement des indemnités de déplacement.</p> <p>Il vérifie les signatures des supérieurs habilités à autoriser. Selon les heures qui sont mentionnées sur le formulaire, il apprécie le nombre de repas occasionnés par le déplacement.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L 108 nouveau du code du commerce, il détermine le montant de l'indemnité et le reporte sur le formulaire.</p> <p>Sur un fichier EXCEL, il établit un état « rubrique variable - indemnité de déplacement » sur lequel, il centralise tous les formulaires reçus durant la semaine, c'est-à-dire, les matricules, nom et prénom de l'agent bénéficiaire, montant de l'indemnité. Il existe une colonne réservée à l'émargement.</p>	Rubrique variable- indemnité de déplacement	

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.7
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/4
	7. Préparation des éléments de la paie	Version	1
Fiche synthétique	3. Les primes		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le chef de service " expédition du ciment"	<p><u>Prime de rentabilité</u></p> <p>Il transmet un état sur lequel il a alloué des primes de rentabilité à ses agents. Ce document doit parvenir à l'AP au plus tard le 20 de chaque mois.</p>		
L'agent administratif	<p>A la réception de l'état, il copie les informations sur un autre fichier. Il l'édite en deux (2) exemplaires.</p> <p>Il s'assure qu'il n'y ait aucune omission en rapprochant les deux (2) états.</p> <p>Il joint l'état initial reçu du service " expédition du ciment" à l'état qu'il vient d'élaborer et les transmet au DRH pour validation.</p>		
Le DRH	Il signe les deux exemplaires.		
L'agent administratif	Il transmet un exemplaire au service " paie" et archive le deuxième.		

	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Ref.	MPA.7	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		7. Préparation des éléments de la paie	Page	2/4
<b>Fiche synthétique</b>	3. Les primes		Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
	<p><u>Prime de permanence</u></p> <p>Le montant de la prime est de FCFA 40000. Une permanence est assurée entre autres par un contremaître mécanicien et un contremaître électricien.</p>		
Le directeur de la production	<p>Il transmet les récap des plannings hebdomadaires de permanence signés par le Directeur de la production et l'agent en charge du contrôle.</p> <p>Ce document doit parvenir à l'AP au plus tard le 20 de chaque mois.</p>		
L'agent administratif	<p>A la réception des plannings hebdomadaires, il vérifie la dernière date d'arrêté de la paie sur le fichier Excel " prime de permanence " du mois précédent.</p> <p>Il effectue une copie de ce fichier qu'il enregistre pour le mois en cours.</p> <p>Sur la base des plannings hebdomadaires, il modifie les données du mois précédent avec celles du mois en cours (date, agents).</p> <p>Il compte le nombre de permanence effectuée dans le mois par chaque agent. Il le reporte sur le fichier EXCEL.</p>		


	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.7	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		7. Préparation des éléments de la paie	Page	3/4
<b>Fiche synthétique</b>	3. Les primes		Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p>Il précise la semaine de la permanence pour pallier à d'éventuelles réclamations.</p> <p>S'il existe des agents ayant assuré des permanences le mois précédent et pas ce mois ci, il supprime leurs noms du fichier.</p> <p>A contrario, il ajoute leurs noms au fichier.</p> <p>Il enregistre, et classe les agents par n° matricule décroissant. Il enregistre.</p> <p>Les formules étant insérées, le total des primes de permanence à payer pour le mois est généré automatiquement.</p> <p>Il s'assure qu'il n'existe aucune omission en pointant le fichier qu'il vient d'élaborer avec les plannings hebdomadaires.</p> <p>Il édite le fichier en deux (2) exemplaires et transmet pour validation au DRH, joint du récap des plannings.</p>		
Le DRH	Il signe les 2 exemplaires		
L'agent administratif	Il transmet un exemplaire au service " paie" et classe l'autre exemplaire et le récap dans le dossier " évènement de paie du mois".		


 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.7
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	4/4
	7. Préparation des éléments de la paie	Version	1
Fiche synthétique	3. Les primes		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p><u>La prime d'astreinte</u></p> <p>Le traitement est en tout point identique à celui de la prime de permanence sauf que la prime est de FCFA 25000 et concernent les ouvriers qui font la permanence.</p>		




 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.7
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/1
	7. Préparation des éléments de la paie	Version	1
Fiche synthétique	4. Vérification des absences		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le service "paie"	Pour clôturer le traitement de la paie du mois, le service envoie un document manuscrit sur lequel, ont été recensées les absences non motivées par l'existence d'une pièce justificative.		
L'agent administratif	<p>Il recherche la pièce justificative (certificat médical, extrait d'acte de naissance, certificat de décès, etc.)</p> <p>Il prend contact avec le service dont dépend l'agent dont on cherche à justifier l'absence.</p> <p>S'il trouve la pièce justificative de l'absence, il raye le nom de l'agent du document de la paie et établit une absence maladie ou un accident de travail ou une demande de permission selon le motif de l'absence.</p> <p>Dans le cas contraire, l'absence est maintenue injustifiée et sera défalquée du salaire de l'agent.</p> <p>Il transmet le document amendé au service " paie"</p>		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.7
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/2
	7. Préparation des éléments de la paie	Version	1
Fiche synthétique	5. Tenue des statistiques		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	Tous les mois, il tient des statistiques sur le nombre de personnel employés au cours du mois. Il établit à cet effet, trois (3) états (en annexe).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition effectif en nombre catégorie et par service</li> <li>- Evolution mensuelle de l'effectif</li> <li>- Personnel mis à disposition par société de prestation de main d'œuvre</li> <li>- Personnel mis à disposition par société de prestation</li> </ul>	
Le RAP	Il tient les statistiques sur les effectifs permanents de la Sococim sur un fichier EXCEL. Il l'actualise à chaque fois qu'il y'a un recrutement ou rupture de contrat en y précisant les noms et prénoms des agents concernés, leurs fonctions.		
L'agent administratif	<p>Il transmet le fichier à l'agent administratif pour regroupement avec les statistiques sur les effectifs temporaires employés.</p> <p>Sur un fichier EXCEL « répartition effectif en nombre, catégorie et par service » qui est le 1<sup>er</sup> des états :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il renseigne les effectifs de personnel intérimaire employé durant le mois à partir des relevés fournis par les sociétés prestataires ;</li> <li>- il détermine des moyennes pondérées (effectif employé/ nombre de jours de la période) ;</li> <li>- il s'assure qu'il n'y a aucun écart.</li> </ul>		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>	Réf.	MPA.7	
	<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
	7. Préparation des éléments de la paie	Page	2/2
<b>Fiche synthétique</b>	5. Tenue des statistiques	Version	1


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p>Sur la base du premier état, il renseigne le deuxième état intitulé « personnel mis à disposition par société prestataire de main d'œuvre ». Il reporte les effectifs calculés précédemment service par service et selon les entreprises prestataires. Ce document est adressé au DG, DRH, DI, un exemplaire est classé à l'AP.</p> <p>Le troisième état « personnel mis à disposition par société prestataire par direction ».</p> <p>Cet état est un récapitulatif des deux précédents. Il est distribué à tous les participants des réunions mensuelles sur le suivi des effectifs par rapport aux objectifs.</p> <p>Il édite les trois états, il effectue un rapprochement entre les trois documents pour s'assurer que les chiffres concordent.</p> <p>Il élabore une synthèse pour expliquer l'évolution des effectifs fournis par les sociétés prestataires.</p> <p>Il les soumet au DRH pour validation. Une fois validés, il procède à leur diffusion auprès des destinataires.</p>		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.7
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/1
	7. Préparation des éléments de la paie	Version	1
Fiche synthétique	6. Distribution des bulletins de salaire		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le personnel de l'AP	Une fois la paie effectuée, ils vont collecter au service paie, les enveloppes contenant les bulletins de salaire et les lettres de virement de salaire. Ils existent une enveloppe pour chaque agent.		
Les agents	Ils passent récupérer leurs enveloppes à l'AP.		
L'agent administratif	Il fait émarger chaque agent qui a récupéré son enveloppe sur un état du personnel payé pour le mois établis par le service « paie ».		
L'agent	<p><u>En cas de réclamation</u></p> <p>Les réclamations ne sont recevables qu'à partir du lendemain de la réception du bulletin de salaire.</p>		
L'agent administratif	L'agent « réclameur » se présente à l'AP et décline verbalement l'objet de sa réclamation.		
	Il procède aux vérifications nécessaires telles que recherche d'erreurs sur les plannings de permanence ou recherche des certificats médicaux.		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.8
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/2
	8. Divers	Version	1
Fiche synthétique	1. Gestion des rations alimentaires		


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent	Il remplit le bon de ration complète en y indiquant : - la date ; - le code et la désignation du secteur ; - la désignation du travail ; - le temps prévu ; - les matricules, nom et prénom des bénéficiaires ; - le total des rations demandées.	Bon de ration complète	annexe
Le chef de service et/ ou d'atelier/ etc.	Ils valident la demande de bon de ration alimentaire.		
L'agent	Il fait parvenir le bon à l'administration du personnel.		
Le RAP	Il centralise les bons reçus. Il vérifie : - si toutes les indications figurent sur le bon ; - l'existence des signatures des responsables habilités Il analyse le « temps prévu » indiqué c'est-à-dire : - si le temps dépasse 10 h de travail d'affilée, ou - si le travail nécessite une présence continue même si ça n'atteint pas 10 h d'affilée.		

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.8
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	2/2
	8. Divers	Version	1
Fiche synthétique	1. Gestion des rations alimentaires		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>A la réception de la facture du fournisseur, il vérifie que le nombre de ration commandé est bien celui qui a été livré.</p> <p>S'il y a des écarts, il retourne la facture au fournisseur pour correction.</p> <p>Sinon, il procède à une régularisation de demande d'achat (DA) sur le logiciel INTEGRALE. Il transmet la DA au DRH.</p>		
Le DRH	<p>Il est le seul habilité à valider la DA sur INTEGRALE (en tant que DRH mais aussi en lieu et place du DG)</p> <p>La DA validée, s'affiche sur l'écran de ARC + qui fait office de direction des achats pour la Sococim.</p>		
ARC +	<p>Il édite le bon de commande qu'il adresse au RAP pour qu'il le transmette à la comptabilité joint de la facture.</p>		
Le RAP	<p>Il transmet la facture et le bon de commande à la comptabilité pour règlement.</p>		


	<h2>SOCOCIM INDUSTRIES</h2>	Réf.	MPA.8	
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel	Date
		8. Divers	Page	1/1
<b>Fiche synthétique</b>	2. Souscription police d'assurance	Version	1	

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	En début d'année, (courant janvier), il élabore une note interne relative à la souscription police d'assurance auto (groupement personnel).  Il la fait valider par le DRH		
Le DRH	Il effectue des vérifications d'usage et valide s'il n'a pas d'amendement sinon, il la retransmet au RAP pour correction		
Le RAP	Il procède à son affichage		
Les agents	Les agents propriétaire d'un véhicule léger désirant souscrire à la police retirent une fiche « ordre d'assurance » qu'ils renseignent et signent. Ils fournissent la photocopie de la carte grise du véhicule établie à leur nom		
Le RAP ou l'agent administratif	Il signe l'ordre d'assurance  Il vérifie que la carte grise est établie au nom de l'agent demandeur.  Il transmet les dossiers à la compagnie d'assurance.		

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.8
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
	8. Divers	Page	1/1
<b>Fiche synthétique</b>	3. Edition de certificats de travail et documents administratifs	Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent	Il exprime sa demande à l'AP, en indiquant son identité, son matricule, le type de document qu'il réclame.		
Le RAP	S'il s'agit d'un certificat de travail, il établit le certificat et le soumet pour signature au DRH.		
Le DRH	Il signe le document.		
Le RAP	Il informe l'agent de passer récupérer son certificat de travail.		



 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>	Réf.	<b>MPA.9</b>	
	<p><b>Manuel de procédures administratives</b></p>	MPA - Administration du Personnel	Date
	9. Communication	Page	1/2
<b>Fiche synthétique</b>		Version	1

### 1. Objet de la procédure

La politique de communication interne à mettre en place vise à éviter un manque d'informations, source d'ignorance mutuelle et de divergences de vue par rapport l'organisation de l'entreprise.

Cet objectif trouve son fondement dans :

- le droit pour le personnel d'être au courant de la vie et du devenir de l'entreprise à laquelle il est lié par un contrat de travail ou même de prestations ;
- le devoir du même personnel de s'exprimer objectivement et de la façon la plus rationnelle possible sur les contingences et projections de son employeur.

### 2. Application de la procédure

Cette procédure est applicable chaque fois que de besoin.

### 3. Règles de gestion


La communication peut être ascendante, descendante ou transversale.

Elle est descendante lorsqu'elle porte sur l'information reçue de la hiérarchie à travers différents canaux dont :


- les sessions ordinaires ou spéciales de l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- les réunions du Conseil d'Administration ;
- les séances du Comité de Direction.

L'administration du personnel est chargée d'assurer la bonne diffusion de l'information à tout le personnel par tous les moyens à sa disposition : note internes ou de service à afficher, à diffuser par l'intranet.

Elle est ascendante lorsqu'elle porte sur l'information qui remonte à la hiérarchie.

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Ref.	MPA.9
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	9. Communication	Page	2/2
Fiche synthétique	1. Elaboration des notes internes et/ou de service	Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
L'agent administratif	<p>A chaque fois que de besoin, il établit une note de service sur laquelle il est porté :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La date</li> <li>- L'objet de la note</li> <li>- Le contenu de la note</li> <li>- Les destinataires</li> </ul> <p>Il la soumet au DRH pour validation.</p>		
Le DRH	<p>Il la valide ou porte des mentions pour amendements</p>		
L'agent administratif	<p>S'il n'y a aucune modification à apporter, il l'imprime et procède à sa diffusion (remet à la conciergerie pour affichage ; diffuse sur l'intranet). Il classe une copie dans un dossier « note de service ».</p> <p>La procédure est identique pour ce qui est de l'élaboration des notes internes. C'est le RAP qui les établies.</p>		

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.10
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	1/6
	10. Rupture du contrat de travail	Version	1
Fiche synthétique			

## 1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de réglementer les ruptures de contrat de travail des agents de la Sococim Industries.

## 2. Application de la procédure

La procédure s'applique à chaque fois qu'intervient une rupture de contrat de travail signé entre la Sococim Industrie et un de ces salariés.


## 3. Règles de gestion

Une rupture de contrat de travail intervient à la suite de :

- L'expiration du terme du contrat ;

Cette modalité de rupture du contrat de travail n'est valable que pour les contrats de travail à durée déterminée (CDD). Les contrats de travail prennent fin à l'arrivée du terme convenu au moment de la signature. Le recrutement et la gestion des contrats de travail du personnel doivent respecter les dispositions prévues par la législation du pays (dispositions du Code du Travail).

- La démission ou l'abandon de poste par l'agent ;
  - ▶ Toute absence non justifiée d'une durée égale ou supérieure à dix (10) jours est assimilée à un abandon de poste ;
  - ▶ L'agent a la possibilité de donner sa démission sous réserve du respect de l'obligation du préavis ;
  - ▶ Lorsqu'un agent démissionne de son poste sans respect du préavis ou abandonne son poste de travail, le Directeur général se réserve le droit de réclamer à l'intéressé l'indemnité compensatrice de préavis ou de l'assigner en justice pour réparation du préjudice qui résulterait de cette démission ou de cet abandon de poste.

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Réf.	MPA.10
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	10. Rupture du contrat de travail	Page	2/6
Fiche synthétique		Version	1

- licenciement ;

La résiliation d'un contrat peut intervenir pour des raisons diverses par exemple au cours de la période d'essai, en cas de faute lourde ou en cas d'incompétence avérée.

La partie qui prend l'initiative de la rupture, doit aviser le cocontractant par une lettre précisant les motifs de la rupture et conformément aux clauses de résiliation du contrat.

Au moment de son départ de la Sococim, l'agent doit remettre à celle-ci tous les biens et matériels mis à sa disposition.

En tout état de cause, l'agent ne sera libre de tout engagement vis-à-vis de la banque qu'au moment où, il lui sera remis son certificat de travail et un reçu pour solde de tout compte.

Les droits pour le personnel seront calculés conformément aux dispositions de la législation du travail, lorsque le licenciement est du fait du Directeur Général de la Sococim.

- départ à la retraite;

La rupture du contrat de travail peut intervenir pour le salarié ayant atteint l'âge de la retraite qui est fixé à 55 ans. Les relations de travail pourront néanmoins se poursuivre d'un commun accord entre les deux parties pendant une période qui ne pourra excéder l'âge de 60 ans.


Le départ à la retraite à partir de 55 ans ne constitue ni une démission, ni un licenciement.

Les indemnités de départ à la retraite sont calculées conformément aux dispositions de la convention collective nationale interprofessionnelle du Sénégal.


- décès du travailleur ;

En cas de décès d'un agent, les salaires, les droits et les indemnités de toute nature acquis à la date du décès reviennent de plein droit à ses héritiers (ou ayants droit).


Les frais relatifs au transport du corps, à l'achat de la fosse et du cercueil et/ou linceul sont à la charge de la Sococim Industries lorsque, l'agent est décédé dans l'exercice de ses fonctions.

 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.10
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	3/6
	10. Rupture du contrat de travail	Version	1
Fiche synthétique			


Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>L'AP est informée en temps opportun d'une rupture de contrat. Selon, la forme de la rupture, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- calcule les indemnités à payer,</li> <li>- récupère les biens et objets mis à la disposition de l'agent.</li> <li>- renseigne une fiche signalétique de départ, en fait deux (2) copies qu'il signe et fait signer par le DRH.</li> <li>- transmet une copie au service « paie » pour suppression de l'agent de leur listing</li> <li>- et classe l'autre exemplaire dans le dossier de personnel.</li> <li>- Il avise les responsables de l'agent et ce dernier de l'arrivée du terme du contrat afin que les dispositions relatives au renouvellement du contrat ou à la rupture</li> </ul>		

	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	MPA.10
		<b>Manuel de procédures administratives</b>	MPA - Administration du Personnel
	10. Rupture du contrat de travail	Page	4/6
<b>Fiche synthétique</b>		Version	1

<b>Intervenants</b>	<b>Description de la procédure</b>	<b>Documents</b>	<b>Référence</b>
Le RAP	<p>Il établit un certificat de travail qu'il fait signer par le DRH et le remet à l'agent. Le certificat de travail doit comporter les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ le nom et l'adresse de l'employeur ;</li> <li>▶ la date d'entrée dans l'entreprise ;</li> <li>▶ la date de sortie de l'entreprise ;</li> <li>▶ la nature de l'emploi occupé ou, s'il y a lieu, des emplois successivement occupés avec mention des catégories professionnelles d'emploi prévues par la convention collective interprofessionnelle.</li> </ul>		


 <p align="center"><b>SOCOCIM INDUSTRIES</b></p>		Réf.	MPA.10
		Date	10/2009
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Page	5/6
	10. Rupture du contrat de travail	Version	1
Fiche synthétique	4. Départ à la retraite		

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>En début d'année, il élabore un planning des agents qui doivent aller en retraite au cours de l'année.</p> <p>Pour cela, il ouvre le fichier du personnel et effectue un tri par date de naissance des agents.</p> <p>L'âge requis pour faire valoir ses droits à la retraite est de cinquante cinq (55) ans.</p>		
La direction et les supérieurs hiérarchiques de l'agent	<p>Ils statuent sur la nécessité de prolonger les années à travailler de l'agent jusqu'à soixante (60) ans.</p>		
Le RAP	<p>Il modifie le fichier du personnel si le temps de travail restant à l'agent a été prolongé.</p> <p>Sinon, il édite le planning des départs à la retraite et le transmet au DRH pour information.</p> <p>En juin, il élabore une note signée par le DRH à l'agent pour avis de départ à la retraite avec ampliation à son supérieur hiérarchique.</p> <p>Il en fait une copie qui est classée dans le dossier du personnel.</p> <p>Il renseigne une fiche signalétique dont il classe une copie et transmet une autre copie au service « paie ».</p>		

 <b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>		Ref.	MPA.10
Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel	Date	10/2009
	10. Rupture du contrat de travail	Page	6/6
Fiche synthétique	4. Départ à la retraite	Version	1

Intervenants	Description de la procédure	Documents	Référence
Le RAP	<p>En décembre, il établit le certificat de travail et un autre de salaire de l'agent partant à la retraite.</p> <p>Il classe une copie de ses deux documents dans le dossier du personnel.</p> <p>Il ouvre un dossier pour liquidation de retraite adressé à l'IPRESS.</p> <p>Il remplit le formulaire de liquidation de retraite.</p> <p>Il collecte toutes les pièces justificatives requises auprès de l'agent.</p> <p>Il fait le fait signé par l'agent et par le DRH</p> <p>Le dossier ainsi constitué est transmis à l'IPRESS qui lui attribue un numéro.</p> <p>Il effectue des relances régulières auprès de l'IPRESS, pour le suivi du dossier.</p> <p>Une l'aval de l'IPRESS obtenu, il informe l'agent retraité de passer récupérer son dû.</p>	Demande de liquidation de retraite	



	<b>SOCOCIM INDUSTRIES</b>	Réf.	
		Manuel de procédures administratives	MPA - Administration du Personnel
	Liste des annexes	Page	1
Fiche synthétique		Version	1

Les présents documents ci-dessous cités sont joints en annexe au présent manuel :

- demande d'embauche
- fiche de mise à disposition de personnel temporaire ;
- fiche de centralisation des demandes d'acomptes sur salaire ;
- demande d'avance sur congés ;
- demande de permission ; bon de sortie ;
- rapport d'activité quotidien et hebdomadaire ;
- formulaire de demande d'indemnité de déplacement ; hors déplacement ;
- bon de ration complète ;
- demande de liquidation de retraite

## **Annexe 2 : Liste des questions posées lors des entretiens**

- Quels changements ont été apportés récemment à l'organigramme ?
- Y'a-t-il des définitions de poste ? pour l'encadrement ? pour la maîtrise ? pour les ouvriers ?
- Y'a-t-il des rapports périodiques qui sont élaborés pour le suivi des activités de l'AP ?
- Comment évolue les effectifs ?
- Qui s'occupe des problèmes administratifs de la fonction personnel ?
- Le fichier du personnel est il mis à jour régulièrement ?
- Existe-t-il un tableau de bord ? Si oui, quels en sont les indicateurs ?
- Tenez-vous des statistiques sociales ?

### **Analyse de la procédure**

- Quel est le nom de la procédure ?
- Quel est le point de départ, l'élément déclencheur ?
- A quel moment se déroule t elle ? chaque jour, chaque semaine, chaque mois, ou bien ponctuel ?
- Quel est le résultat visé ?
- Qui sont les destinataires ?
- Qui sont les principaux acteurs ?
- Où sont ils placés ?
- Quels sont les matériels ou les matériaux utilisés ?
- En quoi consiste votre travail ? Décrivez nous les principales tâches au cours de la procédure
- Quel est le mode opératoire ? le cheminement chronologique des tâches ?
- De quelle documentation disposez-vous ?
- D'où viennent les informations ?
- Quand sont-elles disponibles ?
- Quels sont les cas les plus fréquents et comment les résolvez-vous ?
- Quels sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?
- Quels sont les écarts entre la théorie et la pratique
- Quelles sont les quantités traitées ?
- Quels sont les contrôles prévus ?

**Annexe 3: les tableaux récapitulatifs des contrôles de la facturation d'un prestataire de service**

- Mois de février

POSTE	PRESTATAIRE	RECONSTITUTION	ECART	MONTANT FACTURE	MONTANT A FACTURER	ECART
1 071	1 348	1 000	-348	593 243	440 091	-153 152
151	1 082,5	675	-407,5	510 633	318 409	-192 224
152	361,5	268	-93,5	172 522	127 900	-44 622
24	228	165	-63	114 236	82 671	-31 565
10	3 144,5	2 476	-668,5	1 754 636	1 381 612	-373 024
1 030	11 505,0	8 404	-3101	4 833 768	3 530 898	-1 302 870
1 031	3 748	3 048	-700	1 726 197	1 403 802	-322 395
420	240	516	276	115 480	248 282	132 802
431	6 240	4593	-1647	2 201 657	1 620 547	-581 110
433	126,0	0	-126	46 374	0	-46 374
436	672	168	-504	280 336	70 084	-210 252
513	5 282,5	4 230	-1052,5	2 513 624	2 012 803	-500 821
560	475,5	360	-115,5	202 260	153 131	-49 129
<b>TOTAL</b>	<b>34 454</b>	<b>25 903</b>		<b>15 064 966</b>	<b>11 390 228</b>	

- Mois de mars

POSTE	PRESTATAIRE	RECONSTITUTION	ECART	MONTANT FACTURE	MONTANT A FACTURER	ECART
1 071	1 348	1 360	12	602 524	607 888	5 364
151	808	871	63	418 289	450 903	32 614
152	424,5	268	-156,5	212 388	134 087	-78 301
24	274	211	-63	136 262	104 932	-31 330
10	2 718,5	2 032	-686,5	1 587 832	1 186 858	-400 974
1 030	11 288,5	11 336	47,5	4 828 009	4 848 324	20 315
1 031	4 412	4 436	24	2 029 762	2 040 803	11 041
420	228	212	-16	109 706	102 007	-7 699
431	6 258	6246	-12	2 208 010	2 203 776	-4 234
433	127,5	126	-1,5	47 115	46 561	-554
436	672	616	-56	291 760	267 447	-24 313
512	8	8	0	2 894	2 894	0
513	6 036	6 102	66	3 056 286	3 089 705	33 419
560	427	352	-75	186 505	153 747	-32 758
<b>TOTAL</b>	<b>35 030</b>	<b>34 176</b>		<b>15 717 342</b>	<b>15 239 932</b>	

- Mois d'avril

POSTE	PRESTATAIRE	RECONSTITUTION	ECART	MONTANT FACTURE	MONTANT A FACTURER	ECART
1 071	1 332	1 344	12	607 009	612 478	5 469
151	1 219,5	552	-668	646 602	292 681	-353 921
152	332	160	-172	182 677	88 037	-94 640
24	189	134	-55	96 221	68 220	-28 001
10	3 358	2 320	-1 038	1 917 094	1 324 496	-592 598
1 030	11 621	5 948	-5 673	5 077 160	2 598 653	-2 478 507
1 031	4 871	3 768	-1 103	2 259 103	1 747 547	-511 556

**Elaboration d'un manuel de procédures de l'administration du personnel" de Sococim**

420	228	127,5	-101	109 706	61349	-48 357
43	8	0	-8	4 515	0	-4 515
431	6 273	6267	-6	2 213 302	2211185	-2 117
433	127,5	127,5	0	47 115	47115	0
436	600	432	-168	254 924	183545	-71 379
513	3 592,5	2 612	-981	1 689 295	1228236	-461 059
560	301	224	-77	130 910	97421	-33 489
<b>TOTAL</b>	<b>34 053</b>	<b>24 016</b>		<b>15 235 633</b>	<b>10 560 963</b>	

**- Mois de juin**

POSTE	PRESTATAIRE	RECONSTITUTION	ECART	MONTANT FACTURE	MONTANT A FACTURER	ECART
1 071	1 611	776	-835	708 775	341 409	-367 366
151	1 080	742	-338	568 456	273 819	-294 637
152	253	168	-85	126 224	60 801	-65 423
24	181	181	0	92 565	92 565	0
10	4 459	4 544	85	2 446 027	2 492 655	46 628
1 030	11 446	8 556	-2 890	4 907 857	3 668 672	-1 239 185
1 031	5 411	3 768	-1 643	2 473 048	1 722 130	-750 918
420	240	181	-59	117 739	88795	-28 944
431	6 299	6319	20	2 222 506	2229563	7 057
432	48	-	-48	22 503	-	-22503
433	126	135	9	46 302	49609	3 307
436	4 992	4 992	0	1 824 096	1954389	130 293
513	4 021	3 990	-31	1 917 172	1902628	-14 544
560	230	312	83	101 490	137973	36 483
<b>TOTAL</b>	<b>40 396</b>	<b>34 664</b>		<b>17 574 760</b>	<b>15 015 007</b>	

- Mois de juillet

POSTE	PRESTATAIRE	RECONSTITUTION	ECART	MONTANT FACTURE	MONTANT A FACTURER	ECART
1 071	1 978	1 984	6	859 643	862 251	2608
151	1 042	1 039	- 3	537 986	536 695	- 1 291
152	332	256	- 76	170 094	131 157	- 38 937
24	304	324	20	150 976	160 909	9 933
10	6 380	7 216	837	3 309 720	3 743 701	433 981
1 030	12 479	8 740	- 3 739	5 264 071	3 686 980	- 1 577 091
1 031	5 465	5 016	- 449	2 444 211	2 243 602	- 200 609
420	240	240	-	-	-	-
431	126	-	- 126	46 374		- 46 374
436	15 432	11 784	- 3 648	5 522 330	4 216 896	- 1 305 434
513	4 929	3 682	- 1 247	2 230 312	1 666 060	- 564 252
560	405	328	- 77	175 473	142 111	- 33 362
<b>TOTAL</b>	<b>49 110</b>	<b>40 609</b>		<b>20 711 190</b>	<b>17 390 361</b>	

- Mois de septembre

POSTE	PRESTATAIRE	RECONSTITUTION	ECART	MONTANT FACTURE	MONTANT A FACTURER	ECART
1 071	2 103,5	1 024	-1 080	975 447	341 409	-634 038
151	968,5	501	-468	503 098	176 085	-327 013
152	340	176	-164	178 320	62 412	-115 908
24	224	172	-52	117 123	92 565	-24 558
10	4 753,5	3 472	-1 282	2 703 942	2 492 655	-211 287
1 030	15 171,5	11 384	-3 788	6 894 986	3 668 672	-3 226 314
1 031	5 607	2 848	-2 759	2 697 005	1 722 130	-974 875
420	240	240	0	123 460	88795	-34 665
431	6 276	4624	-1 652	2 391 656	2229563	-162 093
432	158	120	-38	73 400	-	-73400
433	250,5	260	9	99 327	49609	-49 718
436	16 320	12 276	-4 044	6 284 442	3138791	-3 145 651
513	7 170,5	3 386	-3 785	3 728 123	1902628	-1 825 495

560	316	320	4	146 686	137973	-8 713
<b>TOTAL</b>	<b>59 899</b>	<b>40 803</b>		<b>26 917 015</b>	<b>16 103 288</b>	

**Annexe 4 : demande d'avances sur congés**

Je soussigné ..... sollicite auprès de la Direction Générale de Sococim industries l'obtention d'une avance sur congés.

**Identification du demandeur**

Prénom : .....  
 Nom : .....  
 Matricule : .....  
 Service : .....  
 Direction : .....  
 Date départ en congés : .....  
 Date de retour des congés.....

Le demandeur

Visa du RAP

**Annexe 5 : Demande d'embauche**

Le nommé .....est embauché à compter du ..... En qualité de ..... service pour un salaire horaire ou mensuel de FCFA .....

Rufisque, le .....

Examen clinique : .....  
 Examen radioscopique pulmonaire : .....  
 Test : .....

Visa Docteur.....

## Annexe 6 : Déplacement hors permanence

Atelier : .....  
Date : ..... Heure : .....  
Prénom : .....  
Nom : ..... Matricule : .....  
Motif : .....

Demandeur : .....

Visa chef de quart

Visa chef d'atelier

Visa chef de service

## Annexe 7 : Indemnité de déplacement

SERVICE  
HEURE DEPART  
HEURE ARRIVEE

NOM \_\_\_\_\_ N°

MOTIF DU DEPLACEMENT \_\_\_\_\_

Préciser si le déplacement a entraîné la prise d'un repas principal en dehors du lieu d'emploi

OUI \_\_\_\_\_

NON \_\_\_\_\_

MONTANT A PAYER ( \_\_\_\_\_ )

Rufisque, le \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_

Le chef de service

Le DRH

Le chef de la comptabilité

BON A PAYER

IMPUTATION



**Annexe 8 : fiche de centralisation des acomptes sur salaire**

**FICHE DE CENTRALISATION DES AVANCES SUR SALAIRE SU MOIS DE...**

Numéro	Matricule	Nom	Prénom	Service	Direction	Montant
<b>Total</b>						

## Annexe 9 : demande de mise à disposition de personnel

PERIODE : DU.....AU.....

Direction Industrielle : Personnel Entretien Electrique

POSTE DE TRAVAIL	EFFECTIF MAXIMUM AUTORISE	EFFECTIF DEMANDE	CATEGORIE	TYPE HORAIRE	DESIGNATION DU TRAVAIL	Responsable SOCOCIM	Obdervations
<b>TOTAL</b>							

Responsable habilité	CHEF DE SERVICE	CHEF DE DEPARTEMENT	DIRECTEUR INDUSTRIEL			CONTRÔLE ADM PERS	AUTORISATION DRH

**Annexe 10 : demande de mise à disposition de personnel****RAPPORT HEBDOMADAIRE D'ACTIVITE**

Code section                      désignation  
    section                      semaine du                      au

Prénom	Nom	Matricule	heures effectuées							TOTAL	
			lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi	dimanche	Heures	Paniers

Observations :

Chef d'atelier	Service pointage
Chef de service	DRH



## Bibliographie

### Ouvrages

1. BARRY Mamadou (2004), *audit & contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Paris, 267 pages ;
2. BECOUR Jean Charles et BOUQUIN Henri (1996), *audit opérationnel efficacité, efficience ou sécurité 2<sup>ème</sup> édition*, Economica, France, 418 pages ;
3. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent (2008), *le contrôle interne lutttez contre la fraude*, ISBN : 978 2 84001 543 7, Maxima, Paris, 299 pages ;
4. BITTNER Fabrice et RADACAL François, (2005) *l'essentiel de l'économie d'entreprise*, ISBN- 2 -7298-2309-3, Ellipse édition marketing, Paris, 215 pages ;
5. BOISLANDELLE Henri Mahé (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME 2<sup>ème</sup> édition*, ISBN : 2-7178-3469-9, Economica, Paris, 486 pages ;
6. CANDAU P (1989) *Audit social méthodes et techniques pour un management efficace*, ISBN : 2-7117-7618-2, Vuibert, France, 282 pages ;
7. CAVAGNOL André et ROULLE Pascal, (2000), *les outils organisationnels*, ISBN- 2- 7298- 0359-9 , Ellipses édition marketing, France, 63 pages ;
8. COLLINS Lionel, VALIN Gérard (1986) *audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques 3<sup>ème</sup> édition*, ISBN : 2-247-00617-5, Dalloz, France, 396 pages ;
9. COLY Pierre Marie (1999), *le droit social en chiffre*, ISBN : 2-912774-79-9, ed ENEAS, Dakar, 191 pages ;
10. DIAKHATE Babacar et DIACK Koumpa et SOUMARE Abdou (1999), *droit appliqué au travail : guide pratique du responsable du personnel*, CREDAT, Dakar, 132 pages ;
11. HAMZAOUI Mohamed (2005), *audit gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, ISBN : 2-7440-7088-2, Village Mondial, France, 243 pages ;

12. HELFER Jean-Pierre KALIKA Michel et ORSONI Jacques (2006), *Management stratégie et organisation 6<sup>ème</sup> édition*, ISBN : 2 7117 7557 7, Vuibert, France, 482 pages
13. HENRY Alain et MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise GUIDE PRATIQUE*, 2-7081-2648-2, Editions d'organisation, Paris, 185 pages ;
14. IFACI (1995) *des mots pour l'audit*, Compédit Beauregard SA, Paris, 83 pages ;
15. JIMENEZ Christian MERLIER Patrick et CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, ISBN- 978- 2- 86325-485-1, Revue banque, France, 271 pages ;
16. MARTORY Bernard et CROZET Daniel (2008), *Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition*, 52078 (I)- (2,7)- OSB 80°- CP2- CDD, Dunod, France, 317 pages ;
17. MIKOL Alain (1998), *le contrôle interne*, Presses universitaires de France, France, 127 pages ;
18. NDOYE Doudou (1998), *la convention collective nationale interprofessionnelle du Sénégal annotée : le texte et la jurisprudence*, ISBN : 2- 87838-083-5, EDJA, Sénégal, 79 pages
19. NGUYÊN Hong Thai (1999), *le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, ISBN : 2-7384-7707-0, l'Harmattan, France, 325 pages ;
20. PERETTI Jean-Marie (2002), *Gestion des ressources humaines 10<sup>ème</sup> édition*, ISBN : 2-71117-7765-0, Vuibert Entreprise, Tournai- Belgique, 279 pages ;
21. PERETTI Jean-Marie (2005), *Dictionnaire des ressources humaines 4<sup>ème</sup> édition*, ISBN : 2-7117-7832-0, Vuibert, France, 274 pages ;
22. PIGE Benoît (2003), *audit et contrôle interne 2<sup>ème</sup> édition*, ISBN : 2-912647-82-7, EMS, France, 216 pages ;
23. RABATEL Daniel (1999), *pratique de la paie*, ISBN : 2-7081-2251-7, Edition d'organisation, France, 238 pages ;
24. RENARD Jacques (2006), *théorie et pratique de l'audit interne 6<sup>ème</sup> édition mis à jour*, ISBN 13 : 978-2-7081-3490-4, la source d'or, France, 479 pages ;

25. SCHICK Pierre et LEMANT Olivier (2002), *guide de self-audit*, Editions d'organisation, France, 217 pages ;
26. TAIB Jean- Pierre (2005), *Paie et administration du personnel : des techniques de calcul aux stratégies d'externalisation. 2ème éd* ; Paris, Dunod, 289 pages ;
27. VIARGUES Jean- Louis (1999), *manager les hommes : manuel de gestion de ressources humaines à l'usage des opérationnels*, Edition d'organisation, France, 157 pages ;
28. WILMOTS Hans (2002), *aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standard, 319 pages ;
29. Arrêté n° 8949 du 17/12/1956 publié dans le JO de l'AOF n° 2863 du 24/12/1956, page 2562 ;
30. Loi n° 97-05 du 10 mars 1997 instituant un nouveau code de la sécurité sociale ;
31. Loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires, modifiée et complétée par la loi n° 97- 14 du 07 juillet 1997 ;
32. Loi n° 74-52 du 4/11/1974 parue dans le JO n° 4388 du 09/11/1974 page 1827 ;
33. Arrêté ministériel n° 7573 du 19 octobre 1999 portant création du Conseil national de la formation ;
34. Décret n° 96-154 du 19 février 1996 fixant les salaires minima interprofessionnels et agricoles garantis ;
35. Décret n° 94-244 du 07 mars 1994 ;

## **Mémoires consultés à la bibliothèque du CESAG**

36. ALADE Patrick Laurent (2007) ; *la conception d'un manuel de procédures comme outil de contrôle interne : application au cycle trésorerie de la société SABS* pour l'obtention du DESS audit et contrôle de gestion ; 125 pages ;
37. MAHAMAN BARMA DJIBO Hadiza (2008) ; *conception de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière : cas de la SICAP SA* pour l'obtention du DESS audit et contrôle de gestion ; 150 pages ;
38. NIAMBI BERNADIN Serge (2009), *élaboration d'un manuel de procédures du cycle de trésorerie : cas du projet urbanisation du Burkina* ; 102 pages ;
39. SAIBOU Adamou (2006), *Démarche pour l'élaboration d'un manuel de procédures comme dispositif du contrôle interne dans une PME : cas de netlogik-Afrique* pour l'obtention de la maîtrise professionnelle en gestion des entreprises et organisation;53 pages ;
40. TRAORE Edith (2007) ; *élaboration du manuel de procédures du cycle budgétaire de la CO.PHA.SE Dakar* pour l'obtention du DESS audit et contrôle de gestion ; 113 pages

## **Source internet**

41. Salimatou Diallo ; Profil national de droit de travail : le Sénégal ; [www.ilo.org](http://www.ilo.org); date de la dernière mise à jour : 30 novembre 2006 ;
42. Citations de Ghandi ; [www.evenene.fr](http://www.evenene.fr); toute la culture ; date de consultation : 26 octobre 2009 ;
43. accident de travail ; [www.secusociale.sn](http://www.secusociale.sn): Caisse de sécurité sociale du Sénégal date de consultation : 23 octobre 2009 ;
44. Le secteur du ciment au Sénégal : attention à la surcharge pondérale ; [www.sen-adresse.com](http://www.sen-adresse.com) ; date de parution : 15 décembre 2008 ;
45. Mise en service du nouveau four de l'usine de Rufisque au Sénégal ; [www.vicat.fr](http://www.vicat.fr); date de parution : 06 octobre 2009



## Revue consultées

46. DEVEY Muriel (2009), Sénégal : tertiarisation de l'économie, *jeune Afrique*, hors-série n° 23, (n° 23 : 168-169) ;
47. Initiation à la production du ciment ;
48. Evènement (février 2009), le Sénégal inaugure la voie verte de Vicat, *Trait d'union ; le journal du groupe VICAT*, n° 74, (n° 74 : pages 11) ;
49. (juillet 2009), *Trait d'union ; le journal du groupe VICAT* ; n° 76, (n° 76 : pages 8-9) ;
50. A la une (novembre 2009), Premier clinker du four 5 de Sococim industries, *Trait d'union ; le journal du groupe VICAT*, n° 77, (n° 77 : pages 7) ;
51. (Mai 2009) *Trait d'union ; le journal du groupe VICAT*, n°75 ; (n° 75 : pages 16) ;
52. Rapport du groupe Vicat 2008 et 2007