



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE
GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL : CAS DU CENTRE AFRICAIN
D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)**

Présenté par :

Rafan KABA

Dirigé par :

M. Alexis KOUASSI

**Sous Directeur Contrôle
de Gestion du CESAG**

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à mon père KABA Taliby et à ma mère Hadja Sakinatou Diakité KABA pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apporté durant ma formation.

A tous les membres de ma famille qui ont toujours été à mes côtés. Grâce à leur soutien multiforme, j'ai pu achever cette formation.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été possible grâce à la compréhension, la disponibilité, au concours inestimable et à la parfaite collaboration de plusieurs personnes de bonne volonté. Qu'il me soit permis de leur exprimer mes vifs remerciements et ma profonde gratitude.

Je témoigne ma reconnaissance à :

- ✓ Monsieur Mady KOANDA, Directeur du CESAG et à tout le personnel particulièrement à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance ;
- ✓ Mon directeur de mémoire, Monsieur Alexis KOUASSI, Contrôleur de Gestion au CESAG pour son intervention et sa marque d'attention qui ont été d'une importance fondamentale et incommensurable ;
- ✓ Monsieur Abdoulaye COULIBALY, Chef du Service des Ressources Humaines du CESAG pour m'avoir ouvert ses portes ;
- ✓ Mes tuteurs, Monsieur Mamady CAMARA et famille, et à toute la maison blanche particulièrement à Monsieur Abdoulaye KONE qui n'a ménagé aucun effort pour faciliter notre intégration ;
- ✓ La 20^{ème} promotion du DESS audit et contrôle de gestion pour les échanges d'idées et les encouragements ;
- ✓ A tous ceux dont le nom ne figure pas, qu'ils trouvent en ce travail l'expression de ma gratitude.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO: Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

COSO: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

CSRH: Chef de Service des Ressources Humaines

DFC: Directrice Financière et Comptable

DG: Directeur Général

IFACI: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

ISCBF: Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance

OEC: Ordre des Experts Comptables de France

SRH : Service des Ressources Humaines

PJ: Président du Jury

SDB: Sous Directeur du Budget

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: Evolution de la gestion des ressources humaines.....	10
Tableau 2: Identification des composantes de la gestion administrative du personnel.....	12
Tableau 3: Récapitulatif des risques liés à la gestion administrative du personnel et dispositif de maîtrise.....	25
Tableau 4 : Récapitulatif des risques liés à la gestion administrative du personnel et dispositif de maîtrise (suite 1 et fin)	26
Tableau 5: Récapitulatif des personnes interviewées.....	45
Tableau 6: Effectif du CESAG par catégorie au 1er janvier 2010.....	57
Tableau 7 : Résultats des tests d'existence et de permanence.....	64
Tableau 8: Nature des signes du tableau 9	65
Tableau 9: Résultats des tests d'existence et de permanence de gestion du personnel.....	66
Tableau 10: Résultats des tests d'existence et de permanence de gestion du personnel (suite 1 et fin)	67
Tableau 11: Identification des risques liés au sous processus recrutement du personnel	69
Tableau 12: Identification des risques liés au sous processus recrutement du personnel (suite 1)	70
Tableau 13: Identification des risques liés au sous processus recrutement du personnel (suite 2 et fin)	71
Tableau 14: Echelle de l'évaluation de la probabilité.....	73
Tableau 15: Critère d'évaluation de l'impact du risque	74
Tableau 16: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement.....	75
Tableau 17: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement (suite 1)	76
Tableau 18: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement (suite 2 et fin)	77
Tableau 19: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion des dossiers du personnel	78
Tableau 20: Représentation décroissante des risques en fonction de leur cotation.....	79
Tableau 21: Représentation décroissante des risques en fonction de leur cotation (suite 1 et fin)	80
Tableau 22 : Légende de la cartographie	82
Tableau 23: Proposition de plans d'action.....	82
Tableau 24: Proposition de plan d'action (suite 1 et fin).....	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1: La cartographie des risques 38
Figure 2: Modèle d'analyse méthodologique..... 43
Figure 3: Organigramme du CESAG 53
Figure 4: Cartographie des risques ou matrice des risques 81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
TABLE DES MATIERES	vi
Introduction Générale	1
Première partie : Cadre théorique.....	7
Introduction de la première partie.....	8
Chapitre 1 : Les risques opérationnels liés à la gestion administrative du personnel.....	9
1.1 Gestion administrative du personnel	9
1.1.1 Définition et objectif de la gestion administrative du personnel.....	9
1.1.2 Les opérations de la gestion administrative du personnel.....	11
1.1.3 L'environnement de travail	15
1.2 Notion du risque.....	16
1.2.2 Les différents types de risques	17
1.2.3 Risques opérationnels de la gestion administrative du personnel	19
1.3 La gestion des risques ou management des risques	21
1.3.1 Limites de la gestion des risques.....	22
1.3.3 Synthèse des risques et des bonnes pratiques de gestion administrative du personnel ..	25
Conclusion	26
Chapitre 2 : Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés a la gestion administrative du personnel	27
2.1 Notion de cartographie des risques	27
2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques.....	27
2.1.2 Les facteurs de réussites de la cartographie des risques.....	28
2.2 Les différents types de cartographie.....	29
2.2.1 La cartographie globale.....	29
2.2.2 La cartographie thématique	29
2.3 Les différentes méthodes d'élaboration de la cartographie.....	30
2.3.1 La démarche bottom-up	30
2.3.2 La démarche top-down.....	30
2.3.3 L'approche combinée.....	30
2.4 Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques.....	31

2.4.1	La phase de préparation.....	33
2.4.3	La phase d'action	39
	Conclusion	41
Chapitre III : Méthodologie de Recherche.....		42
3.1	Modèle d'analyse	42
3.2	Les outils de collecte et d'analyse de données	44
3.2.1	Les outils de collecte des données.....	44
3.2.2	Les outils d'analyses de données	46
	Conclusion	47
Conclusion de la première partie		48
Deuxième partie : Cadre pratique.....		49
Introduction de la deuxième partie		50
Chapitre 4 : Présentation Générale du CESAG		51
4.1	Présentation du CESAG	51
4.1.1	Historique.....	51
4.1.2	Missions	52
4.1.3	Domaines d'activités du CESAG	52
4.2	Organisation et fonctionnement du CESAG	54
4.2.1	Le Conseil d'administration	54
4.2.2	La Direction Générale	55
4.2.3	Le Secrétariat Général.....	55
4.2.4	La Direction Financière et Comptable (DFC).....	55
4.2.5	La Direction des Études et de la Vie Estudiantine (DEVE).....	55
4.2.6	Les Instituts	56
4.3	Les ressources humaines	56
	Conclusion	57
Chapitre 5 : Description des procédures de gestion administrative du personnel		58
5.1	Description des procédures de gestion du recrutement	58
5.2	La description des procédures de gestion des dossiers du personnel	60
5.3	La description de la procédure tenue du dossier du personnel.....	61
	Conclusion	62

Chapitre 6 : Conception de la cartographie des risques opérationnels de gestion administrative du personnel du CESAG	63
6.1 Evaluation des procédures existantes	63
6.1.1 Tests d'existence et de permanence des procédures de recrutement.....	63
6.1.2 Résultats des tests d'existence et de permanence de gestion des dossiers du personnel	65
6.2 Identification des risques liés aux procédures de gestion administrative des risques	68
6.2.1 Identification des risques liés aux procédures de gestion du recrutement.....	68
6.2.2 Identification des risques liés aux procédures de gestion des dossiers du personnel ...	72
6.3 Evaluation des risques identifiés	73
6.3.1 Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement.....	74
6.3.2 Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion des dossiers du personnel	78
Tableau 19: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion des dossiers du personnel	78
6.4 hiérarchisation des risques	79
6.5 Cartographie des risques ou matrice des risques.....	80
Notre matrice des risques est schématisée par la figure suivante :	80
6.6 Plan d'action.....	82
6.7 Les recommandations.....	83
Conclusion	84
Conclusion de la deuxième partie.....	85
Conclusion Générale.....	86
Annexes	87
Bibliographie	100

Introduction générale

La libéralisation du secteur éducatif de ces dernières années en Afrique afin de circonscrire le déficit de structures d'orientation et de formation de cadres a engendré un boom du marché. Dans les pays Africains, notamment en Afrique de l'ouest francophone, on assiste au développement de formes aussi diverses d'établissements privés, ou communautaires encouragé par les Etats afin de contribuer au développement de l'enseignement supérieur et à réduire son quota dans le budget national.

L'évolution de l'environnement économique vers la globalisation des marchés et la mondialisation ont changé radicalement la donne stratégique du marché, plusieurs facteurs interviennent pour accélérer la dynamique concurrentielle en la rendant beaucoup plus intense (les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la saturation des marchés, la mobilité du personnel ...) ce qui imposa une gestion managériale beaucoup plus poussée de ces établissements.

Auparavant, le facteur humain n'était pas une préoccupation pour ces établissements puisque, étant considéré comme un coût et non pas une ressource. Mais aujourd'hui, ils doivent relever plusieurs défis tels que l'intensification des mutations technologiques, l'accroissement de la concurrence nationale et internationale, les changements socio-économiques et surtout l'évolution des partenaires et du cadre juridique.

Dès lors, on conçoit aisément l'importance de l'implication du personnel aux objectifs des entreprises et de la maîtrise des risques qui lui sont associés. La maîtrise des risques liés à la gestion du personnel revêt donc un intérêt particulier dans les établissements de formation car le personnel au-delà de son apport en tant que ressource a des ressources qu'il faut gérer efficacement.

Le risque étant inhérent à toute activité, il est défini par Jarlaud & al. (2009 : 7) comme l'exposition d'un salarié face au danger. Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine, par conséquent, le personnel est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux se prémunir contre ses propres actions.

C'est dans cet environnement très concurrentiel et risqué qu'évolue le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar comme l'une des meilleures écoles de formation de la sous région et du continent. Dès sa création, il a eu pour vocation de donner

un enseignement de qualité aux cadres du continent. Compte tenu de sa notoriété, il a subi des réformes et est à présent ouvert aux ressortissants de toute l'Afrique et du monde. Pour rester fidèle à sa volonté d'assurer un enseignement de qualité adapté aux entreprises publiques et privées tout en assurant son autonomie financière, un accent particulier est mis sur la gestion de son personnel.

Dans une telle perspective de redéfinition des enjeux stratégiques et d'accroissement des contraintes au développement de la compétitivité, la contribution du personnel au développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise devient un impératif. Le personnel du CESAG étant très diversifié, il se pose donc la problématique de la maîtrise des risques liés à la gestion administrative de ce personnel.

Généralement, l'on a tendance à confondre la gestion des ressources humaines à la gestion administrative du personnel. La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation (Peretti, 2007 : 16).

Le terme administration, généralement associé à celui de personnel, renvoie à une vision juridique de la main d'œuvre. Le salarié est considéré comme un ayant-droit, ce qui n'exclut pas qu'il soit soumis à des obligations et exposé à des interdits (Cadin, 2004 : 7). Pour Weiss (2005 : 23), la gestion administrative du personnel est la mise en place d'une politique sociale appropriée et d'un service spécialisé, chargé de l'embauche et de l'affectation du personnel.

Au cœur de la gestion des ressources humaines se trouve l'administration du personnel. Le CESAG dans sa volonté de toujours parfaire la qualité de ses services et d'être plus compétitif doit gérer au mieux tous ses risques. C'est dans ce contexte qu'un accent particulier est mis sur les risques liés à sa gestion administrative du personnel.

Face à la diversité de son personnel et de ses activités, comment se présente les risques de gestion administrative du personnel du CESAG pour l'atteinte de ses objectifs ?

La gestion administrative du personnel du CESAG pose les problèmes suivants :

- démission ou abandon de poste.
- insuffisance de budget ;

- absence de procédures formalisées.

Cette situation s'explique par :

- la diminution des subventions ;
- la réduction des effectifs,
- l'augmentation des étudiants et stagiaires ;
- le non suivi administratif permanent du personnel.

Pour y remédier, l'on peut recourir à un éventail de choix possible dont :

- l'externalisation de la gestion administrative du personnel ;
- l'audit social ;
- l'élaboration de manuels de procédures de gestion administrative ;
- l'évaluation de la maîtrise des risques liés à la gestion administrative du personnel ;
- la mise en place d'une cartographie des risques de la gestion administrative du personnel.

De ces solutions, nous retenons la dernière qui nous a semblé appropriée pour assister la Direction du CESAG et les gestionnaires du risque.

La cartographie des risques est l'identification, l'évaluation, la classification des risques afin de les suivre de façon permanente pour éviter qu'ils se réalisent, et/ou neutralisent tout impact qui pourrait remettre en cause la bonne réalisation des objectifs de l'entreprise.

La question fondamentale que nous nous posons est de savoir « quel est la qualité et l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion administrative du personnel du CESAG? ».

En d'autres termes :

- qu'est ce qu'on attend par gestion administrative du personnel et risque ?
- quels sont les risques liés à la gestion administrative du personnel ?
- quelles sont les bonnes pratiques en matière de gestion administrative du personnel ?
- comment élaborer une cartographie des risques en particulier celle liée à la gestion administrative du personnel ?

- comment contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs ?

Afin de trouver une réponse à toutes ces questions, notre choix s'est porté sur le thème suivant : « Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion administrative du personnel : cas du CESAG ».

Notre objectif principal est d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion administrative du personnel du CESAG, ce qui nous conduira aux objectifs spécifiques suivants :

- faire une analyse approfondie des processus de gestion administrative du personnel afin de déceler les risques susceptibles d'affecter ces processus;
- évaluer le dispositif de contrôle interne en matière de gestion administrative du personnel ;
- élaborer la cartographie des risques ;
- faire des recommandations appropriées si nécessaire.

Notre intérêt pour ce sujet s'apprécie doublement :

- d'une part pour le CESAG, au-delà du fait qu'il enrichira la bibliothèque, il aidera d'éventuels stagiaires à comprendre et maîtriser cet outil qui est la cartographie des risques. Et nous seront plus que comblés s'il réussissait à améliorer la qualité des services du CESAG ;
- d'autre part à titre personnel car il nous permet de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de mieux appréhender cet outil qui est la cartographie des risques sous la supervision de nos maîtres qui ont bien voulu nous faire partager leurs connaissances.

Pour atteindre ce double objectif, notre travail s'articulera en deux parties :

- le cadre théorique : cette première partie axée sur la revue de la littérature du thème de notre étude. A cet effet, le premier chapitre aborde les risques de la gestion administrative du personnel et les bonnes pratiques liées à ce processus, le second chapitre présente les spécificités de l'élaboration de la cartographie des risques du

processus étudié et le troisième chapitre présente notre méthodologie de recherche qui a permis de traiter notre cas pratique ;

- le cadre pratique : cette seconde partie concerne l'aspect pratique de notre travail. Elle est structurée en trois chapitres qui présentent respectivement le CESAG, le processus de gestion administrative au CESAG et la cartographie des risques liés au dit processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie : Cadre théorique

Introduction de la première partie

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 2000, la qualité du management du personnel est devenue un facteur clé de succès. Les dirigeants ont pris conscience que la mobilisation du personnel donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant.

Cette conviction s'est progressivement forgée contribuant à l'émergence de la « fonction personnel » et sa transformation en « fonction ressources humaines », à la prise en compte des défis à relever. Aujourd'hui, elle devient un partenaire d'affaire, responsable du développement humain et social comme l'affirme Perreti (2007 : 3).

La relation de travail engendre de nombreuses obligations pour le salarié, mais également pour l'employeur. Celui-ci doit procurer au salarié le travail convenu, respecter sa vie professionnelle, lui verser son salaire, etc. Par ailleurs, les réformes garantissant au salarié un certain nombre de protections n'ont cessé de se multiplier ces dernières années engendrant ainsi la multiplication des contraintes de l'employeur. Toutefois, malgré le développement de ces règles protectrices au profit du salarié, c'est bien l'employeur le seul responsable de l'organisation du travail dans l'entreprise, c'est lui qui détient l'autorité suprême sur son personnel (Gwendoline, 2003 :1).

Pour mieux cerner notre thème, notre cadre théorique est composé des chapitres suivants :

- le premier chapitre traite de la gestion administrative du personnel et des risques liés à ce processus avec les bonnes pratiques de contrôle interne pour éviter ou atténuer ces risques,
- le second chapitre est axé sur la conception d'une cartographie des risques opérationnels liée à la gestion administrative du personnel,
- et enfin dans le dernier de ce cadre théorique, nous présentons notre démarche méthodologique et les outils utilisés pour l'atteinte de nos objectifs lors de la phase théorique.

Chapitre 1 : Les risques opérationnels liés à la gestion administrative du personnel

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. Les mutations en matière technologique, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond.

Ces changements ont particulièrement bouleversé la gestion du personnel et pour y faire face, une entreprise doit nécessairement disposer de moyens d'information et de communication performants.

Ce chapitre vise à comprendre les termes de gestion administrative du personnel, les risques associés à ce processus afin de mieux appréhender les bonnes pratiques pour la gestion de ces risques.

1.1 Gestion administrative du personnel

Cette section sera essentiellement axée sur la définition de la gestion administrative du personnel et du risque. A partir de ces deux définitions nous identifierons les risques liés à ce processus et les bonnes pratiques qu'il faut mettre en place pour les contrôler.

1.1.1 Définition et objectif de la gestion administrative du personnel

Il suffit de parcourir le fichier de n'importe quelle bonne bibliothèque de science de gestion pour constater que le terme de « gestion des ressources humaines » est relativement récent et est venu remplacer celui de « gestion du personnel » précise Loïc (1999 :11).

Ce changement de lexique n'est pas le fruit du hasard, il s'explique par le fait que la gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en pleine évolution. Le tableau suivant nous donne son évolution dans le temps.

Tableau 1: Evolution de la gestion des ressources humaines

Type de gestion	Stimulation sans organisation	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé	Inexistante (chef d'entreprise)	Chef du personnel	Directeur des ressources humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1880-1914	1914-1960	1960-1970	1980 à nos jours
Conception de l'organisation	Naissance de l'usine	Taylorisme bureaucratique	Formelle/Informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Financières : utilisation du salaire aux pièces ou à prime	Comptables et juridiques : logique, de statuts, de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Humaniste (mouvement des relations humaines)	Stratégique (actif spécifique)

Source : Dietrich & al. (2005 :15)

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation selon Peretti (2007 : 16).

Pour Romelaer (1993 : 310), l'administration du personnel est l'aspect sous lequel la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise par:

- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise ;
- l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- la préparation des commissions et des réunions ;
- le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

Pour Charron & al. (2007 : 110-113), définir la fonction administrative par ses composantes est délicat car la fonction administrative a un contenu hétéroclite et suivant les entreprises, elle peut regrouper divers services. Une autre approche consisterait à la définir par la nature

du travail à effectuer : le travail administratif. Il s'agit alors de recueil, du traitement et de l'archivage de toutes les données élémentaires de l'ensemble des activités du processus concerné. L'organisation administrative devra veiller :

- en termes de structure : à rester flexible ;
- en termes de procédure : à privilégier la clarté, la simplicité et la rapidité.

Gérard & al. (2009 : 4) soutiennent que la gestion administrative comprend la prévoyance (très voisine de la planification), l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Pour ces auteurs, elle est composée de principes fondamentaux que l'on peut résumer à la spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision ou de contrôle, centralisation de la prise de décision, organisation par département.

La gestion administrative du personnel est donc le suivi des liens de l'ensemble des règles et procédures qui coordonnent, et régissent la vie du personnel au sein d'une entité. En d'autres termes, c'est le suivi de la gestion des carrières que définit Cadin & al. (2004 : 328) comme la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne dans l'entreprise et du salaire que qualifie Perreti (2005 : 136), comme la rémunération de son activité.

1.1.2 Les opérations de la gestion administrative du personnel

Les différentes définitions de la gestion administrative du personnel ne nous permettent pas de faire ressortir clairement ses composantes. Les nôtres sont issues de la synthèse des étapes des auteurs mentionnés dans le tableau N°2.

Tableau 2: Identification des composantes de la gestion administrative du personnel

Auteurs Composantes	Danae (2007 :3)	Barry (2008 :216)	Romelaer (1993 :310)	Gérard &al. (2009 :4)	0EC (2008 :57-58)
Prévision des embauches et des charges de personnel	X	X	X	X	
Sélection des candidats	X		X	X	X
Embauche et intégration	X	X	X	X	X
Mode de rémunération et les charges sociales	X	X	X	X	X
Gestion du personnel			X	X	
Tenue du fichier	X	X	X	X	X

Source : Nous-même à partir des auteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus.

1.1.2.1 Prévision des embauches et des charges de personnel

Cette fonction reprend en compte les opérations d'identification des besoins en effectifs supplémentaires, de reclassement de personnel, de valorisation de ses charges supplémentaires et de détermination de la masse salariale globale mensuelle ou annuelle, pour l'exercice à venir selon Barry (2008 : 217).

Ce contrôle exercé par la direction (ou le service) du personnel doit permettre d'expliquer les variations (d'un mois à un autre, d'une année à une autre) de la masse salariale et constituer, de ce fait, un précieux justificatif des montants de salaires dégagés périodiquement par les services comptables. Il permet aussi de prévoir les crises de trésorerie et de manque de personnel afin de mieux peaufiner le profil et le contenu des appels à candidature ou de pouvoir combler un manque de personnel à un poste.

1.1.2.2 Sélection des candidats

Le recrutement est une opération coûteuse dont les résultats sont entachés d'incertitude et qui a des conséquences sur le potentiel de compétences de l'entreprise et sur son équilibre social souligne Romelaer (1993 : 131). Pour réussir la sélection des candidats, il faut :

- une expression des besoins par les responsables concernés ;

- une consultation des candidats ;
- un choix des postulants.

La sélection des candidats doit se faire sur une base saine avec le choix de personne ayant le meilleur profil pour le poste. Elle ne peut se réaliser qu'avec une description correcte du poste à pourvoir et des compétences requises ce qui nécessite la participation des responsables hiérarchiques du poste.

Une fois, la sélection de candidats achevée, les données doivent être gardées pour mieux affiner les prochaines demandes et de pouvoir faire appel au candidat classé en deuxième position en cas de non entente avec le candidat présélectionné sans avoir à reprendre tout le processus.

1.1.2.3 Embauche et intégration

Pour Weiss (2005 : 117), l'embauche doit assurer la dynamique du fonctionnement et de développement de l'entreprise par des actions en matière de recrutement. L'agent embauché doit être parrainé par une personne de la société afin de le familiariser à l'environnement et aux méthodes de l'entreprise.

Elle se manifeste par la signature d'un contrat avec le postulant choisi, ce qui matérialise l'engagement pris par l'entreprise face à ce dernier et de celui-ci face à l'entreprise. Cet engagement doit être soigneusement étudié par l'entreprise car elle peut être lourde de conséquences en cas d'échec.

Peretti (2007 : 1), souligne l'importance de l'intégration par le fait que le monde du travail est un monde de diversité et d'ambiguïté des langages qui circulent et s'affrontent. De ce fait, le nouvel agent doit être guidé afin qu'il s'imprègne de ces réalités pour mieux servir l'entreprise.

1.1.2.4 Mode de rémunération et les charges sociales

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle est comme l'explique Meignan (2004 : 7), ce qui permet d'allier la raison qui pousse l'individu à travailler et celle de l'entreprise à l'embaucher. En d'autres termes, la

rémunération doit être une source de motivation du salarié en créant un climat « client-fournisseur » dont la satisfaction du client est la réussite de l'entreprise.

Les méthodes utilisées par les entreprises pour le mode de rémunération sont diverses mais elle est la véritable raison qui pousse un agent à faire carrière au sein de l'entreprise ou à partir. Elle ne doit pas être qu'une des composantes de la politique générale de l'entreprise, elle doit intégrer et surtout ne pas être en contradiction avec les autres politiques. Elle doit être négociée c'est-à-dire recueillir l'adhésion des salariés, elle doit faire l'objet de révisions périodiques et elle doit être formalisée dans des grilles de salaires car elle ne se limite pas qu'aux salaires versés mais elle est majorée des charges sociales qui peuvent être en nature ou en numéraire.

En nous inspirant de Martory (2008 : 12), nous pouvons affirmer que gérer les rémunérations, c'est déterminer la rémunération de chaque salarié en assurant :

- l'équilibre de l'ensemble,
- une relation adéquate avec les salaires du marché du travail ;
- la viabilité économique de l'entreprise.

1.1.2.5 Gestion du personnel

Selon Alazard & al. (2007 : 523), la performance des entreprises dans une économie où l'immatériel et le partenariat sont au cœur du processus. Il faut un pilotage précis pour le management du personnel. Ce pilotage doit être fait au quotidien et selon l'OEC (2008 :58), le respect de la réglementation concernant la durée du travail impose un suivi détaillé et contradictoire des temps travaillés des heures supplémentaires, des jours fériés, des repos hebdomadaires, des congés payés, etc.

La gestion du personnel a aussi pour but de gérer les litiges et de créer un cadre où les personnels peuvent se rencontrer entre eux ou avec la Direction pour traiter les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes.

1.1.2.6 Tenue du fichier du personnel

Le fichier du personnel doit reprendre l'ensemble des renseignements relatifs à chacun des employés (situation de famille, diplômes, niveau de rémunération, poste occupé, sanctions,

contrat, etc.) de manière à permettre les contrôles à posteriori relatifs au personnel. Ce fichier doit être régulièrement mis à jour en fonction des changements intervenus dans la situation des employés selon Barry (2008 :218).

La bonne tenue des fichiers du personnel permet à l'entreprise de faire un récapitulatif de ses compétences à moindre coût et dans un bref délai. Elle permet de suivre la motivation des uns et des autres dans l'accomplissement de leur tâche à travers les appréciations reçues de leur chef ou de leur collègue.

1.1.3 L'environnement de travail

L'environnement de travail est un environnement très normé. En dehors des obligations contractuelles, l'employeur est tenu de veiller aux respects de certaines normes légales et réglementaires selon le Code du travail du Sénégal (2006 : 1-5), ce sont :

- les obligations liées à la création de l'entreprise (déclaration à l'inspection du travail, à la Caisse de Sécurité Sociale, à l'IPRES et aux impôts) ;
- les obligations en cours d'exercice de ses activités :
 - les obligations liées à l'embauche ;
 - les déclarations annuelles de la main d'œuvre et de l'emploi ;
 - les obligations liées aux conditions de travail.
- la tenue des registres :
 - le registre de l'employeur ;
 - le registre de paiement ;
 - le registre de visite journalière ;
 - le registre des délégués du personnel ;
 - le registre d'organisation du travail par équipe ;
 - le registre de repos hebdomadaire ;
 - le registre de vérification et de sécurité ;

Derenne & al (2007 :149), définissent le départ ou la cessation de fonctions comme une rupture du fait du fonctionnaire ou du fait de l'administration sanctionné par une décision plaçant le fonctionnaire hors du cadre statutaire et entraînant la radiation des cadres de l'entité.

En d'autres termes l'exclusion du cadre statutaire, et la perte de qualité de fonctionnaire. Compte tenu d'un environnement de plus en plus complexe, la gestion juridique du personnel requiert des connaissances multiples et régulièrement mises à jour.

1.2 Notion du risque

La maîtrise des risques, véritable démarche de management prend progressivement le pas sur les anciens mécanismes de contrôle à caractère gendarme dans les entreprises. L'environnement étant en mutation, les chefs d'entreprise ont, de plus en plus, tendance à inclure dans leur stratégie la notion de maîtrise des risques. Mais pour trouver une attitude idoine face aux risques, il faudra les reconnaître.

1.2.1 Définition du risque

Le lexique de gestion (2005 :463) définit le risque comme un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec une probabilité, par opposition à l'incertitude qui correspond à un futur totalement imprévisible (échappement au calcul) et à la certitude qui permet une prédiction affectée d'une probabilité égale à 1.

Pour Hamzaoui (2008 : 38), le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain.

Par ailleurs, nous partageons la conclusion de Renard (2006 : 139) qui après avoir analysé les définitions de plusieurs auteurs, met l'accent sur les composantes ci-dessous du risque :

- la gravité, ou conséquence de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Il précise que ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant la probabilité d'occurrence d'un événement ayant un impact. Il se mesure en termes de conséquence et de probabilité.

Pour Périllon (2008 : 26), le risque est à distinguer de l'incertitude, notion plus générale, ou du danger, forme de risque pour laquelle l'intégrité physique est menacée. Il affirme que le risque peut aussi désigner à la fois l'événement considéré et la probabilité de sa survenue. Il est alors une perte potentielle, identifiée et quantifiable.

1.2.2 Les différents types de risques

Les risques existent partout, l'important est de savoir les évaluer, les anticiper, les contrôler et les financer avec rigueur. La complexité et la diversité de l'environnement ne permettent pas de dresser une liste exhaustive des risques. Les différentes définitions du risque ont montré que la détermination du risque est énormément liée à l'expérience. Mais on pourrait faire une classification du risque selon sa nature ou sa menace affirme Bernard & al (2004 : 33).

1.2.2.1 Le risque selon sa nature

Selon la norme ISA 400, il existe quatre risques selon la nature ; il s'agit :

- du risque inhérent (lié à l'environnement) ;
- du risque lié au contrôle (dispositif de contrôle interne) ;
- risque de non détection (procédures d'audit) ;
- risque résiduel (gestion des risques).

1.2.2.1.1 Risque inhérent

Le risque inhérent selon la norme ISA 400, est la possibilité que le solde d'un compte ou qu'une catégorie de transactions comporte des erreurs significatives isolées ou cumulées à des erreurs dans d'autres soldes ou catégories de transactions, du fait de l'insuffisance de contrôle interne. Il peut porter sur l'impact d'un événement ou d'une circonstance qui existait avant l'utilisation de moyens d'atténuation des risques (l'atténuation peut avoir un effet tant sur l'impact ou la possibilité d'occurrence ou les deux).

1.2.2.1.2 Risque lié au contrôle

Hamzaoui (2008 : 173), le définit comme étant le risque qu'une erreur significative dans un solde de compte ou dans une catégorie de transactions, isolée ou cumulée à des erreurs dans d'autres soldes ou catégories de transactions, ne soit ni prévenue ou détectée, et corrigée en temps voulu par les systèmes comptables et de contrôle interne.

1.2.2.1.3 Risque de non détection

Pour Hamzaoui (2008 : 173), le risque de non-détection est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne permettent pas de détecter, une erreur qui pourrait être significative. Les contrôles substantifs doivent être suffisamment étendus pour réduire le

risque de non-détection, et donc le risque d'audit à un niveau acceptable. Même si l'auditeur examine de façon exhaustive les soldes de comptes ou une catégorie d'opérations, il y a toujours un risque de non-détection car la plupart des éléments probants conduisent davantage à des déductions qu'à des conclusions.

1.2.2.1.4 Risque résiduel

Le risque résiduel désigne un risque qui subsiste alors que des mesures de sécurité ont été prises. Il peut être scindé en deux types de risque comme le soutient Desroches & al (2003 : 47), à savoir :

- le risque acceptable : résiduel défini par sa probabilité, sa gravité ou son espérance mathématique est mineur ou insignifiant. Les actions de maîtrise de risques nécessiteraient des ressources non pertinentes par rapport au niveau de risque obtenu après réduction du risque vis-à-vis des conditions courantes de déroulement de l'activité ;
- le risque inacceptable : le risque résiduel défini par sa probabilité, sa gravité ou son espérance mathématique ne peut être justifié dans le cadre du déroulement de l'activité donnée.

1.2.2.2 Risque selon la menace

IFACI (2005 : 10), identifie trois types de risques selon la nature à savoir :

- Le risque source : il constitue le danger que la mission d'audit a vocation à détecter, comprendre et gérer (exemple : non-conformité de livraison) ;
- le risque concourant (cause) : c'est la menace responsable du risque source. Elle constitue la cause donc du risque source. On peut avoir comme cause en rapport avec l'exemple du risque source, une erreur produite à la prise de la commande ;
- le risque incident (conséquence) : il constitue la conséquence de la réalisation de la menace source (exemple : litiges avec le client).

1.2.2.3 Risque opérationnel

Le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à ses événements

extérieurs, y compris les événements de faibles probabilités d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation (Jiménez & al. 2008 : 19).

Kolb (2008: 347), définit le risque opérationnel comme « risks that external events or entirely deficiencies in internal controls or information systems will result in economic loss whether the loss is anticipated to some extent or entirely unexpected ». En d'autres termes le risque opérationnel est le risque provenant d'événements externes ou de déficiences de contrôle interne ou d'information ayant un impact sur le résultat, si la perte n'est pas anticipée à un certain degré ou est entièrement inattendu.

Cette définition recouvre notamment les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incendies, les inondations etc.

1.2.3 Risques opérationnels de la gestion administrative du personnel

Pour une meilleure compréhension des risques liés à la gestion administrative du personnel, nous allons identifier les risques liés à chaque composante que nous avons précédemment identifiés.

1.2.3.1 Risques liés à la prévision des embauches et des charges de personnel

Les insuffisances relevées à ce niveau sont celles caractérisant de manière générale les prévisions budgétaires selon Barry (2008 : 221) :

- absence de définition détaillée des besoins des effectifs supplémentaires ;
- non identification des périodes prévues d'embauche ;
- élaboration tardive des prévisions ou absence de prévision.

1.2.3.2 Risques liés à la sélection des candidats

En nous inspirant de Shick & al. (2004 : 24-29), nous pouvons affirmer que si la sélection des candidats n'est pas faite sur la base d'éléments objectifs, elle peut engendrer les risques suivants :

- sélection par affinité et non en fonction de critère intrinsèque de compétence ;

- personnel pléthorique ;
- démotivation du personnel ancien ;
- perversion des fonctions des nouveaux arrivants ;
- forte inadéquation, entre le titulaire d'une fonction et la fonction elle-même.

1.2.3.3 Risques liés à l'embauche et intégration du personnel

L'interprétation que nous faisons de l'OEC (2008 :57-58), nous amène à affirmer que le non respect des dispositions légales et réglementaires du code du travail et l'absence d'accompagnement du nouvel agent engendrent les risques suivants :

- pénalité pour non respect des dispositions légales et réglementaires ;
- procès pour mauvaise interprétation des termes du contrat ;
- abandon de poste du nouvel agent pour difficulté d'intégration ;
- inefficacité et inefficience de l'agent dans l'exécution de ses tâches.

1.2.3.4 Risques liés au mode de rémunération et frais et charges assimilés

Selon Romelaer (1993 : 21), la rémunération et les charges du personnel sont aussi utiles dans l'évolution des rémunérations et des masses salariales mais aussi, elles font courir les risques suivants sur l'entreprise :

- erreurs ou retards de paiement des salaires ;
- dépassement budgétaire ;
- redressement fiscal pour mauvais calcul des retenues sur salaires et cotisations ou de leur non versement.

1.2.3.5 Risques liés à la gestion du personnel

La gestion du personnel est le suivi quotidien du personnel et un cadre de dialogue permanent. L'absence de ce mécanisme permettant cette tâche peut engendrer les risques suivants selon Barry (2008: 233) :

- absences injustifiées ;
- gonflement des heures supplémentaires ;
- mauvaises occupations des périodes œuvrées ;
- arrêts de travail ;

- conflits d'intérêt.

1.2.3.6 Risques liés à la tenue du fichier du personnel

Selon Barry (2007 : 55), le fichier du personnel est un instrument capital pour la connaissance de la situation individuelle du personnel et le contrôle du caractère correct des rémunérations versées. Une mauvaise tenue de ce fichier peut avoir les conséquences suivantes :

- gonflement du personnel ;
- divulgation des informations personnelles ;
- absence de moyen de contrôle sur le caractère justifié des rémunérations versées.

1.3 La gestion des risques ou management des risques

Le COSO (in Hamzaoui & al, 2005 : 79) définit la gestion du personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au risque « d'appétit », en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité. Elle aide une entité à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources.

Selon IFACI (2005 :7), le dispositif de management des risques comprend huit éléments à savoir :

- l'environnement interne qui englobe la culture et l'esprit de l'organisation ;
- la fixation des objectifs qui est le socle vers lequel l'on tend et qui permet de définir les risques recherchés ;
- l'identification des événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs ;
- l'évaluation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact ;
- le traitement des risques par des solutions permettant de faire face aux risques ;
- les activités de contrôle où les politiques sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques ;
- L'information et la communication permettent aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités ;

- le pilotage permet une gestion globale du processus dans sa globalité et de modifier en fonction des besoins.

Hassid (2008 : 120) précise que la mise en œuvre d'une bonne politique de gestion des risques s'inscrit nécessairement dans une démarche dynamique.

1.3.1 Limites de la gestion des risques

IFACI (2005 : 10) souligne le fait que, si le management des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites résultant :

- d'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- de la nécessité de prise en compte du rapport coût/bénéfice dans le choix du traitement des risques et de la mise en œuvre des contrôles ;
- des faiblesses potentielles dans le dispositif susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs) ;
- des contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus ;
- de la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.

1.3.2 Les bonnes pratiques de gestion administrative du personnel

La gestion du personnel prend une importance de plus en plus grande dans toutes les entreprises. C'est pourquoi il nous a semblé utile d'apporter quelques développements et recommandations, limitées toutefois aux dimensions administratives et de gestion.

1.3.2.1 Bonnes pratiques de la prévision des embauches et des charges du personnel

Pour Alazard & al. (2007 : 122), les différents budgets (budget des charges et des frais généraux, le budget relatif aux embauches et des charges de personnel) doivent être :

- suffisamment détaillés pour permettre l'identification précise des postes à pourvoir, le niveau et le profil des candidats, etc ;
- mensualisés pour permettre la connaissance précise des périodes de recrutement et donc l'accroissement de la masse salariale et des charges ;

- valorisés pour permettre la connaissance aussi précise que possible de l'augmentation de la masse salariale résultant de ces embauches.

Il est essentiel pour assurer un correct suivi ultérieur des réalisations, que le budget soit établi avant le démarrage de l'exercice concerné. Les prévisions d'embauche doivent être discutées avec la Direction Centrale et recevoir l'accord de cette dernière.

1.3.2.2 Bonnes pratiques de sélection des candidats

Selon Shick & al. (2004 : 24-29), il est impératif pour l'assurance d'une correcte gestion et de la pérennité de l'entreprise, que la sélection des candidats et employés soit effectuée sur la base stricte de leur compétence et leur aptitude à occuper les postes à pourvoir.

Cette compétence doit s'apprécier en fonction de critères spécifiques à l'entreprise et à la fonction concernée. Lors des tests d'embauche, il est impératif d'associer le responsable du service demandeur à la procédure de notation, d'interview et de choix des candidats, de mettre en place une commission indépendante devant statuer sur le choix du candidat à partir de critères précis et clairs en relation avec le poste à pourvoir.

1.3.2.3 Bonnes pratiques de l'embauche et intégration

Barry (2008 : 228), affirme que les dossiers d'embauche doivent reprendre tous les éléments probatoires à savoir :

- attestant du correct respect par les services de l'entreprise des critères d'embauche fixés par la Direction Générale (les résultats des tests, interviews, copie de diplômes, etc.) ;
- révélant les conditions de l'embauche : niveau des rémunérations, périodes d'essai, date prévue d'engagement, durée de l'embauche, fonction à occuper, type de contrat etc ;
- attestant du respect strict des dispositions légales et réglementaires en matière d'embauche : autorisation du service de la main d'œuvre, déclarations diverses etc.

Ces documents doivent être regroupés au niveau d'un dossier ouvert par employé et classé au niveau d'un fichier regroupant la totalité du personnel de l'entreprise.

1.3.2.4 Bonnes pratiques de gestion du mode de rémunération et frais et charges assimilés

Pour paraphraser l'OEC (57-58), nous dirons qu'il est essentiel pour des raisons de gestion mais également pour des raisons de contrôle, d'analyser d'un mois à l'autre et d'une année à l'autre les variations des salaires et charges sociales pour en expliquer de manière chiffrée les causes.

Cette procédure d'analyse suppose cependant la conservation, au niveau de la Direction du personnel, de données détaillées et précises relatives aux effectifs employés au mois le mois, aux montants de salaires versés par catégorie professionnelle ou par service, aux montants des gratifications et des droits aux congés payés durant l'année.

1.3.2.5 Bonnes pratiques de gestion du personnel

La gestion du personnel impose la mise en place d'une procédure systématique d'émargement du personnel au niveau de l'ensemble des services de l'entreprise. Le ramassage des cahiers ou fiches doit être effectué par des membres du personnel ne faisant pas partie du service contrôlé (Barry, 2007 : 55).

Les absences et les retards répétés non justifiés doivent donner lieu à des avertissements, des blâmes ou mise à pied pouvant aller de la retenue sur les salaires mensuels au renvoi des employés incriminés. Un service de contrôle interne (audit interne) doit s'assurer que ces procédures sont respectées par l'ensemble des services et aussi la direction du personnel peut procéder à des visites surprises pour vérifier l'activité des employés pendant les heures de travail.

1.3.2.6 Bonnes pratiques de la tenue du fichier du personnel

En résumant Barry (2007 : 55-59), le fichier du personnel est l'instrument indispensable qui permet d'apprécier le caractère correct du nombre des employés déclarés et du montant des rémunérations versées par l'entreprise. Il doit être mis à jour en fonction des embauches et des départs, des mutations et des reclassements etc.

La précaution préalable qu'il convient de prendre est de limiter au maximum le nombre de personnes qui doivent accéder au fichier du personnel afin de minimiser les risques

d'introduction de données frauduleuses dans ce fichier et éviter les cumuls de fonctions incompatibles.

1.3.3 Synthèse des risques et des bonnes pratiques de gestion administrative du personnel

A partir des risques liés au processus de gestion administrative du personnel et du dispositif de maîtrise associé, nous allons les synthétiser dans le tableau suivant.

Tableau 3: Récapitulatif des risques liés à la gestion administrative du personnel et dispositif de maîtrise

Sous processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
Prévision des embauches et charges du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de définition détaillée des besoins des effectifs supplémentaires ; - Non identification des périodes prévues d'embauche ; - Elaboration tardive des prévisions ou absence de prévision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier avec précision les postes à pourvoir ; - Préciser les motifs et période d'embauche ; - Préciser la masse salariale et frais et charges assimilés.
Sélection des candidats	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection par affinité et non par compétence ; - Effectif pléthorique ; - démotivation du personnel ancien 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place d'un comité de sélection indépendant et compétent ; - Evaluer la pertinence et l'objectivité de l'embauche ; - Favoriser le recrutement en interne pour les postes à responsabilité si la compétence existe.
Gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Absences injustifiées ; - Gonflement des heures supplémentaires ; - Conflit d'intérêt ou de compétence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un mécanisme de surveillance des arrivées et départs ; - Supprimer ou fixer un quota aux heures supplémentaires ; - Procéder à des contrôles sur les temps de travail ; - Mettre en place un cadre de rencontre et de dialogue confidentiel si nécessaire.

Source : Nous-même à partir de Schick (2004 : 163-169), OEC (2008 : 57-58) et Barry (2008 : 219-220)

Tableau 4 : Récapitulatif des risques liés à la gestion administrative du personnel et dispositif de maîtrise (suite 1 et fin)

Sous processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
Tenue du fichier du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgence d'informations confidentielles ; - Absence d'éléments d'informations et de preuves sur les mouvements et les états du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser et limiter l'accès au fichier du personnel ; - Vérifier la mise à jour permanente du fichier du personnel ; - Faire des rapprochements entre les éléments du salaire et le contrat.
Embauche et intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Litige juridique et fiscal ; - Non intégration de l'agent ; - Démission à court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger de manière précise tous les termes du contrat et déclaré tous les salariés ; - Mettre en place en place d'un plan d'accueil et de parrainage ; - Etre à l'écoute du nouvel agent.
Mode de rémunération et frais et charges assimilés.	<ul style="list-style-type: none"> - Infraction aux conventions collectives ; - Risque de détournement ; - Redressement fiscal pour non respect des prélèvements légaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et respecter de la convention collective ; - Assurer la séparation des tâches dans le processus de rémunération ; - Vérifier périodiquement les états de prélèvements au niveau des rémunérations.

Source : Nous-même à partir de Schick (2004 : 163-169), OEC (2008 : 57-58) et Barry (2008 : 219-220)

Conclusion

La gestion administrative du personnel est l'une des fonctions dont le rôle est ambigu dans l'entreprise. Elle s'occupe d'individus qui ne dépendent pas d'elle et qui sont pour la plupart sous l'autorité hiérarchique des autres fonctions et en particulier des fonctions opérationnelles. Elle gère les contrats : son activité a donc un caractère juridique alors qu'elle doit traiter de problèmes humains dont la nature est nécessairement plus affective.

Les nombreuses facettes du risque ont fait prendre conscience aux gestionnaires des risques d'entreprise de la limite des vérifications par le contrôle d'où l'évolution vers le management des risques. Cette nouvelle approche impose la maîtrise des risques dans tous les processus de l'entreprise par une approche participative de tous les acteurs.

Chapitre 2 : Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés a la gestion administrative du personnel

Dans un contexte marqué par des scandales financiers liés à un manque de transparence et la très forte concurrence, la maîtrise des activités est devenue un élément essentiel d'une gestion saine des entreprises. Cette approche passe essentiellement par l'instauration de politique favorisant la maîtrise des risques qui a pour but d'identifier et de traiter d'éventuelles faiblesses menaçant les objectifs que l'organisation s'est fixée.

Un document est de plus en plus utilisé pour guider les efforts dans ce domaine : la cartographie des risques qui selon différents axes d'analyse, les risques sont répertoriés, classés et hiérarchisés (Maders & al, 2006 : 52).

2.1 Notion de cartographie des risques

Cette section abordera la définition de la cartographie des risques, ses objectifs et ses facteurs de réussite.

2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques

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

La cartographie des risques permet d'analyser et interroger les risques dans leurs caractéristiques spatiales. Elle intervient à plusieurs échelles et peut représenter un risque selon sa fréquence ou sa probabilité et son impact.

Ainsi, comme l'affirment Beswick & al. (2003: 2), "the risk mapping is the process of identifying, quantifying and prioritizing risk relating to the achievement of business objectives. It should be linked with the business planning process". C'est un processus d'identification, de mesure et de priorisation des risques dont le but est l'atteinte des objectifs fixés. Il doit être en corrélation avec les stratégies de l'entreprise.

Renard (2006 :140), le décrit comme un véritable inventaire des risques de l'organisation, car elle permet d'atteindre ces objectifs suivants :

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

Maders & al (2006 : 52), soulignent que la cartographie des risques sert de boussole pour les organisateurs et les informaticiens, d'outil de travail et de reporting pour les directions des risques et de guide de planification pour les auditeurs.

Ces différentes définitions, nous permettent d'affirmer que la cartographie est un outil privilégié du management des risques. Dans ce contexte, elle doit être conçue en prenant soin de respecter les huit éléments du management des risques.

2.1.2 Les facteurs de réussites de la cartographie des risques

Jiménez & al. (2008 : 63), Maders & al (2006 : 52) et Beswick & al. (2003: 2), soutiennent que pour la réussite d'une cartographie des risques, il faut :

- une implication de la hiérarchie qui précise le contexte, informe et motive tout le personnel concerné pour ne pas qu'il soit juste un phénomène de mode. La motivation d'élaboration de la cartographie aide le responsable dans l'élaboration de la démarche adéquate de sa mission ;
- la désignation d'un responsable qui soit de préférence membre de la Direction Générale c'est-à-dire occupant un poste hiérarchique et des collaborateurs avec lesquels il a des rapports de partenariat pour réaliser une phase pilote. Le chef de mission doit avoir une expertise avérée dans la gestion du risque ;
- la définition et la diffusion d'objectifs clairs afin d'éviter tout quiproquo de l'interprétation des intervenants pour une meilleure détermination de l'approche utilisée et une vision cohérente de la démarche à adopter ;
- la constitution de groupes de travail de qualité avec les moyens matériels et financiers ;

- une connaissance suffisante de l'activité de l'entreprise, de ses objectifs, de son système existant de contrôle des risques et de son appétence aux risques.

2.2 Les différents types de cartographie

Selon l'OEC (2004 : 20), deux approches se rencontrent généralement en matière de gestion des risques :

- l'approche globale : c'est-à-dire lorsque l'étude porte sur l'ensemble des risques de l'entité on parle de cartographie globale ;
- l'approche anglo-saxonne qui se veut pragmatique et vise à rationaliser le concept de risque pour en déduire les modes de gestion centrée sur les processus, dans ce contexte on parle de cartographie thématique.

2.2.1 La cartographie globale

Selon Mareshal (2006 : 8), la cartographie globale est la démarche par laquelle tous les risques majeurs qui pèsent sur l'entité sont pris en compte dans une perspective de bonne gouvernance. Cette démarche nécessite une vision plus transversale, plus stratégique et plus proactive de ces risques.

Elle permet le développement d'un langage commun sur les risques, l'identification et la hiérarchisation des principaux risques, la construction d'un système global de gestion des risques sur la base de l'état des lieux. Elle est l'émanation de la volonté de gestion des risques concertée de l'entité et permet de renforcer le lien et la concertation des acteurs de la gestion des risques.

2.2.2 La cartographie thématique

La cartographie thématique peut constituer une base pour la cartographie globale. Elle gère des risques qui sont liés à un domaine ou un processus bien précis.

Selon Mareshal (2006 :8), c'est un outil permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles dans un domaine ou un processus précis de l'entité.

2.3 Les différentes méthodes d'élaboration de la cartographie

La cartographie des risques vise à représenter de façon pratique la hiérarchie des risques dans une entité donnée. Il n'existe pas de méthode universellement admise, mais Jiménez & al (2008 : 63) en dénombrent trois :

- la démarche bottom-up ;
- la démarche top-down ;
- La démarche combinée.

2.3.1 La démarche bottom-up

Dans ce cadre, les risques opérationnels sont identifiés et traités dans les unités opérationnelles avant d'être communiqués via un dispositif de reporting au management comme l'affirme Mahieddine & al. (2004 : 52).

Ce type d'identification comme son nom l'indique « du bas vers le haut », se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les types de risques possibles ont bien été évoqués au cours de l'interview. L'identification bottom-up est souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale.

2.3.2 La démarche top-down

L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée. Souvent ce sont des questionnaires du type à choix multiple, par opposition à une identification reposant sur une démarche de cartographie thématique, elle peut se faire à l'aide de question plus ouverte par interviews selon Mareschal (2006 : 6).

En effet, le sujet ciblé peut permettre l'élaboration de questionnaires relativement exhaustifs par les personnes en charge de la démarche de cartographie. Ce processus permet donc de faire descendre l'information.

2.3.3 L'approche combinée

Mahieddine & al (2004 : 53) suggèrent que les enjeux de mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels résident dans la définition d'un cadre global d'analyse qui

permette d'identifier la manifestation d'un risque au niveau local, en fournissant les outils de mesure et de suivi au niveau local et global.

Les approches bottom-up et top-down deviennent particulièrement complémentaires pour assurer une maîtrise pragmatique des risques opérationnels.

A un niveau trop synthétique, il est difficile de comprendre et corriger le risque réel mais à l'inverse, un niveau trop détaillé suppose d'investir des ressources significatives pour obtenir des informations parfois difficilement exploitable.

Dans tous les cas, l'organisation du dispositif du risque opérationnel nécessite à la fois une identification des risques globaux et une identification des risques locaux pour l'atteinte des objectifs fixés.

2.4 Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques

Il n'y a pas d'étape type pour son élaboration, mais il nous à sembler opportun d'identifier trois phases primordiales pour la réalisation de notre travail, à savoir :

- la phase de préparation ;
- la phase de conception ;
- et la phase d'action.

A travers ces trois phases nous allons associer les étapes mentionnées par quelques auteurs afin d'identifier nos étapes référentielles pour la conception de notre cartographie de la gestion administrative du personnel.

Tableau 4 : Identification des étapes d'élaboration de la cartographie.

Phase d'élaboration	Auteurs	Renard (2006 :141-142)	Mareschall (2006 : 9)	Jiménez & al. (2008 : 64)	Beswick & al. (2003 :2)	Maders & al (2006 : 52)	PMP (2008 :419)
PREPARATION	Planification				X	X	
	Analyse du contexte	X	X	X	X	X	X
CONCEPTION	Identification des risques	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques identifiés	X	X	X	X	X	X
	Hierarchisation des risques	X	X	X	X	X	X
	Conception de la cartographie ou matrice des risques	X	X	X	X	X	X
ACTION	Traitement des risques		X		X		X
	Information et communication		X		X		X
	Pilotage		X		X		X

Source : Nous mêmes à partir des auteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus

2.4.1 La phase de préparation

La phase de préparation englobe les étapes de planification et de l'analyse du contexte.

2.4.1.1 La planification

La mise en œuvre de tout projet nécessite une planification adéquate pour l'atteinte efficace et efficiente de l'objectif fixé. Pour Renard (2006 : 217), cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car elle permet d'identifier les bonnes informations et où les trouver.

Pour Mintzberg (2006 : 28), la planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions.

Elle permet une meilleure compréhension de l'étude dans la mesure où elle détermine les ressources nécessaires (moyens humains, matériels et financiers), la durée du projet, la qualité (niveau de fiabilité du résultat fourni à la fin de l'étude) et le périmètre fonctionnel. Cette phase a pour objet de structurer harmonieusement la façon dont nous allons élaborer notre projet.

Mannoni (2006 : 15) souligne que la planification est un exercice destiné à faciliter la réalisation d'un programme et à améliorer sa qualité et son utilité.

Ainsi dans le cadre de notre étude, la phase de préparation consistera à faire valider la méthodologie utilisée par le chef de mission ou l'encadrant avec les outils qui seront utilisés pour l'atteinte des objectifs fixés et d'identifier les limites qui peuvent être un frein ou un obstacle au travail à effectuer. A cet effet, il faut définir des référentiels et les diffuser aux membres de l'équipe qui auront pour tâche de réaliser l'exercice. Ces référentiels nous serviront de guide ou de boussole.

2.4.1.2 L'analyse du contexte

L'analyse du contexte permet de décrire l'environnement interne et externe de l'étude. Pour IFACI (2005 : 39), elle constitue le fondement structurel sur lequel peut s'appuyer tous les éléments du dispositif de management de risque pour l'identification des bonnes pratiques de gestion des risques du projet et de leur mise en œuvre.

L'analyse du contexte se fait par la recherche d'informations aussi bien en interne qu'en externe sur l'entreprise pour une meilleure compréhension des spécificités de l'entreprise sujette à notre évaluation. Cette analyse devra prendre en compte les pratiques existantes, les évaluations faites en interne et/ou en externe liées au processus soumis à notre évaluation et surtout de la recherche de bonnes pratiques afin de mieux identifier les risques.

2.4.2 La phase de conception

Après avoir posé les sous-bassement du projet, l'on peut s'attaquer à sa conception et dans notre cas cette phase regroupe les étapes de l'identification des risques, de l'évaluation, de la hiérarchisation et de la matrice des risques.

2.4.2.1 L'identification des risques

Pour Bernard et al (2004 : 63), de multiples méthodes permettent d'identifier les risques comme suit :

- les dires d'experts sur la base du retour d'expérience sur des projets similaires, très utile en phase initiale mais qualitative et non exhaustive ;
- le check-list par thème (par exemple les risques liés aux phases, aux livrables, aux méthodes, risques liés au milieu environnant, risques liés aux ressources) ;
- le brain-storming qui est la recherche d'idées originales dans un groupe, par la libre expression sur un sujet donné ;
- le retour d'expérience, etc.

De ces différentes méthodes d'identification, il résulte une multitude de risques mais pour Renard (2006 : 138), l'objectif de cette phase est d'identifier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur le processus ou l'organisation et identifier les zones où ils sont susceptibles de se produire.

Selon IFACI (2005 : 67), cette étape est la combinaison de techniques et d'outils. Ces méthodes doivent être en rapport avec le passé, le présent et le futur :

- l'analyse du passé implique de prendre en compte ce qui est arrivé auparavant dans la même situation ou dans une situation comparable ;
- les évaluations de l'actuel impliquent une analyse détaillée de la situation présente et son évaluation par rapport à des schémas et des modèles connus permettant de révéler les domaines d'incertitude ;

- les techniques de créativité qui incitent les participants à se servir de leur imagination pour découvrir des risques qui pourraient influencer sur la réussite des objectifs.

Chaque catégorie de méthode d'identification des risques a ses forces et ses faiblesses, et aucune technique ne peut à elle seule servir à révéler tous les risques identifiables. L'analyse du passé ne peut être valable que si la situation antérieure est bien comparable. Les évaluations de l'actuel dépendent étroitement de la qualité du processus d'analyse et de la capacité des participants à comprendre ce qui se passe réellement. Les techniques de créativité ne peuvent réussir que si les participants sont capables d'imaginer l'avenir.

Il s'en suit que la meilleure solution pour identifier les risques est de se servir d'un mélange de ces trois techniques.

En somme, une fois l'appropriation du contexte, on identifiera tous les risques qui peuvent découler de l'exécution des tâches en tenant compte des risques qui se sont déjà produits, de ceux qui sont visibles et surtout ceux qui peuvent survenir.

A cet effet, on fera une collecte auprès de tous les membres de l'équipe et on recherchera dans les documents spécialisés ou tout autre document ou sources d'informations pouvant nous permettre d'identifier le maximum de risques liés au processus.

2.4.2.2 L'évaluation

L'évaluation des risques se fait par rapport aux mesures de contrôle mises en place pour la gestion administrative du personnel. Elle permet d'évaluer le système de contrôle interne par rapport aux risques identifiés du processus étudié afin de déterminer leurs sources, les procédures et les acteurs concernés pour déceler leur gravité et leur fréquence.

Mareschal (2006 : 2-3), IFACI (2005 : 78) et Villalongo (2007 :95-96) affirment que la méthodologie d'évaluation des risques s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives :

- les techniques d'évaluation qualitatives sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable ;

- les techniques quantitatives sont utilisées dans les activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives.

Selon PMP (2008 : 420), avant de commencer toute analyse quantitative ou qualitative, un système de notation et une interprétation bien définis du système de notation doivent être mis en place.

Mareschal (2006 : 2-3) indique que cette mesure (ou cotation) du risque peut être, soit en fonction de :

- la probabilité ou la fréquence d'occurrence

Cette grandeur peut être mesurée grâce à :

- des critères qualitatifs :
 - une fréquence importante, moyenne et faible ;
 - sur une échelle de 1 à 3 (généralement impaire).
- des grandeurs quantitatives :
 - une probabilité effective pour une période donnée, comprise entre 0 et 1 ;
 - la fréquence nombre de fois par jour, semaine, mois...
- la gravité

La gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Cette perte peut s'exprimer :

- de manière qualitative
 - une fréquence importante, moyenne et faible ;
 - sur une échelle de 1 à 3 (généralement impaire).
- Par des grandeurs quantitatives
 - les pertes financières exprimées en monnaie courante ;
 - les pertes d'exploitation exprimées en jour de production.

Nous privilégierons alors les méthodes d'évaluations qualitatives qui nous semblent appropriées dans la mesure où très peu d'entreprises possèdent des données statistiques fiables relatives au personnel. Par ailleurs, nous paraphraserons Sahut (2007 : 296), qu'en fonction du caractère exploratoire de la gestion administrative du personnel, des dimensions à la fois économique et sociologique de son objet, du caractère à la fois complexe et dynamique des organisations, il est préférable de choisir une approche qualitative.

Tableau 5 : Exemple de tableau de cotation du risque

Risques identifiés	Probabilité (critère qualitatif)		Gravité (critère qualitatif)		Cote = Probabilité x Gravité
	Fréquence de survenance		Dommage financier		
Risque lié à l'embauche	Note	Descriptif	Note	Descriptif	
	1	Très faible	1	Très faible	
	2	Faible	2	Faible	
	3	Moyenne	3	Moyenne	
	4	Elevée	4	Elevée	
	5	Très élevée	5	Très élevée	

Source : Nous-même, adapté à partir de Maignan & al (2005 : 52) et Mareschal (2006 : 11)

Les risques ainsi cotés, permettent de définir ceux qui sont les plus importants et d'en déduire le niveau de traitement à partir des couples identifiés. Cette cotation peut se faire de 1 à 3 ou de 1 à 5 (généralement impaire). En intégrant les paramètres de prévention et de protection, un niveau de criticité résiduelle est défini et exploité afin d'obtenir une hiérarchisation relative des différents risques identifiés.

2.4.2.3 Hiérarchisation des risques

Tous les risques de l'entreprise n'ont pas le même effet sur l'atteinte des objectifs, alors une attention particulière est accordée aux risques évalués selon les méthodes précédemment décrites en fonction de leur significativité ou acceptabilité.

La définition de seuil de significativité permet de hiérarchiser les risques en quatre catégories selon Hassid (2008 : 54-55), Bernard & al (2004 : 115) et Hamzaoui (2008 : 84).

- les risques insignifiants ou acceptables sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent ;
- les risques modérés sont des risques qui se produisent rarement et dont les conséquences sont élevées ou de gravités élevées ayant de faibles fréquences ;
- les risques significatifs sont des risques qui se produisent assez fréquemment et dont les gravités sont fortes ou moyennes ;

- les risques insupportables qui se produisent très fréquemment et dont les gravités sont très élevées.

La cartographie des risques n'est qu'une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Ainsi, la hiérarchisation permet de représenter les risques jugés significatifs pour une meilleure visibilité et lecture de la carte.

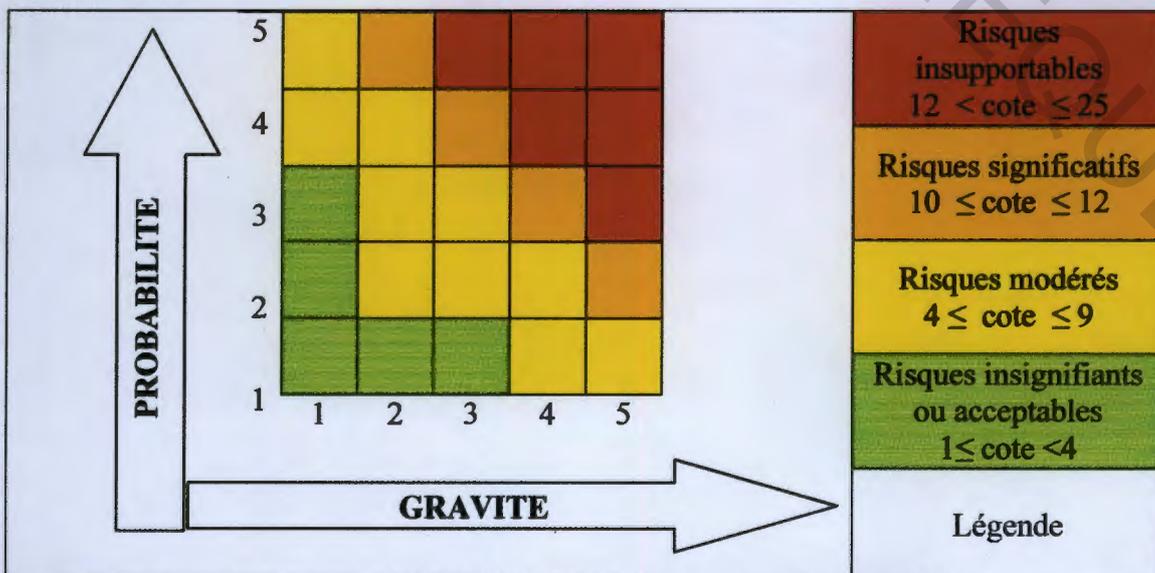
2.4.2.4 La cartographie des risques ou la matrice des risques

Selon Colier & al. (2007: 12), "a common way of mapping and assessing the significance of risks is through the likelihood/impact matrix. The likelihood of occurrence may be high, medium or low. Similarly, impact or consequences in terms of downside risk (threats) or upside (missed opportunities) may be high, medium or low".

Maignan & al. (2005 : 51) précisent que lorsqu'on ne dispose pas de données statistiques suffisantes pour réaliser une évaluation précisément chiffrée, la cartographie des risques est l'outil approprié.

L'évaluation et la hiérarchisation des risques identifiés permettent de les définir comme un point avec deux coordonnées (probabilité ; gravité). Ils peuvent être représentés dans un plan à deux dimensions qu'on appelle « cartographie des risques ou matrice des risques ».

Figure 1: La cartographie des risques



Source : Nous-même, à partir de Barthélémy & al (2004 : 115) et Beswick & al (2003 : 4)

Comme l'a signifié Maders & al (2006 : 64), la cartographie des risques n'est qu'une photographie à cet instant donné et elle sert de support d'information pour les gestionnaires du risque qui doivent mettre en place des plans d'action pour maîtriser ces risques.

2.4.3 La phase d'action

“After thoroughly analyzing the risk and developing control objectives, it is necessary to determine the likelihood of error and then set decision rules and reporting objectives to address the potential risk. If a control activity is deemed necessary, the activity chosen for use should be the most cost-effective and least likely to disrupt operational efficiency.”

Par cette assertion, Anand (2007: 40) nous dit qu'une fois le risque identifié, évalué et coté, il est souhaitable de développer des mesures correctives pour maîtriser ces risques avec l'accord de la hiérarchie. Ces mesures doivent être les plus efficaces et les moins perturbatrices de l'activité.

C'est le lieu où l'entreprise définit son aversion du risque qui est selon Banks (2004 : 14), « risk aversion is characteristic of a company that prefers less, rather than more, risk and is willing to pay a price for protection », la caractéristique d'une entreprise de préférer prendre un risque au profit d'un autre et sa volonté de payer le prix pour s'y protéger.

2.4.3.1 Le traitement des risques

Les risques identifiés qui sont au dessus du seuil de tolérance de l'entreprise doivent être ramenés en deçà de ce seuil par des mesures adéquates, efficaces et efficientes.

IFACI (2005 : 83-84) et Banks (2004 : 8) nous donnent ces différentes solutions comme traitement du risque :

- l'évitement : cesser les activités à l'origine du risque ;
- la réduction : prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois ;
- le partage : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque ;
- l'acceptation : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

Les risques modérés sont des risques qui se trouvent sous la supervision quotidienne des gestionnaires du risque et leur objectif principal est de ramener tous les risques significatifs et insupportables dans cette zone.

2.4.3.2 Communication et information

“Relevant information must be gathered and communicated to employees in a timely fashion to enable them to perform their duties. Information systems are charged with producing reports for operational, financial and compliance-related programs, thus making it possible to run and control the business” (Anand, 2006: 35).

Une fois que des mesures sont identifiées pour la gestion des risques, elles doivent être communiquées aux employés à temps afin de recueillir leur point de vue pour rendre efficaces ces mesures. Un système d'information performant doit être mis en place pour l'élaboration de programmes opérationnels, financiers et de conformité-connexes.

Un tel système se traduit au niveau de la gestion administrative du personnel par la diffusion et l'archivage de tout décret ou règlement modifiant les normes et conditions de travail dans un espace accessible et connu de tous.

2.4.3.3 Pilotage

Lors de cette étape, on s'assure que les opérationnels ont compris et appliqué les nouvelles dispositions. On procède aux diverses corrections d'interprétations et d'exécutions, tout en tenant compte de leur remarque pour améliorer la performance et l'efficacité de ces mesures.

Elle est primordiale dans le processus de gestion des risques car comme le dit Anand (2007: 56) : « Monitoring is the assessment of internal control performance over time », le pilotage est l'évaluation et la maîtrise du risque dans le temps. A cet effet, il agit sur toutes les autres étapes d'élaboration de la cartographie des risques et permet de détecter à temps les limites du dispositif ou d'intégrer de nouvelles bonnes pratiques.

Cette étape permet une mise à jour permanente de la cartographie des risques et informe les gestionnaires du risque sur l'évolution des risques tout garantissant la fiabilité du dispositif. L'évolution de l'environnement fait que cette démarche doit s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.

Conclusion

De plus en plus, les chefs d'entreprise se soucient de la maîtrise des risques qui gravitent autour de leur activité et veulent avoir plus d'informations fiables et actualisées sur ces risques afin de motiver leur choix dans leur prise de décisions.

La cartographie semble être l'outil adéquat pour répondre à leurs exigences, toutefois elle doit être considérée comme un système qui se bonifie et se met en cause avec le temps. Comme toute œuvre humaine, elle a des limites et ne peut être considérée comme la solution miracle à la maîtrise des risques.

Dans le cadre de la maîtrise des risques de la gestion administrative du personnel, elle doit être complétée ou utilisée avec d'autres outils de contrôle que sont l'audit social et le management social.

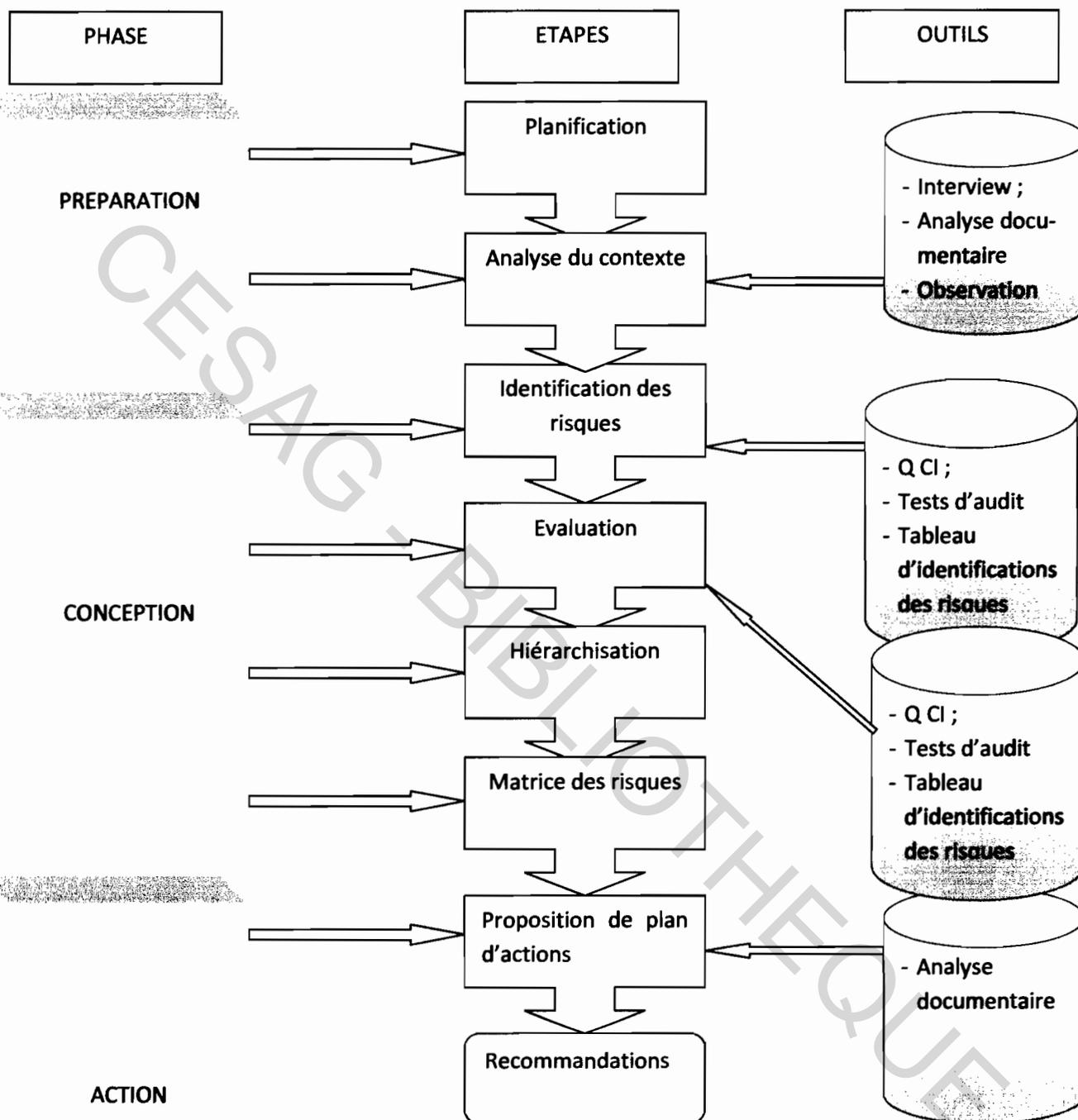
Chapitre III : Méthodologie de Recherche

Ce chapitre est consacré à la méthodologie de recherche. Il vise à mettre en place un cadre conceptuel nous permettant de mettre en pratique notre démarche théorique pour la conception de la cartographie des risques de gestion administrative du personnel. Il sera principalement axé sur la modélisation de notre approche et à la représentation des outils utilisés.

3.1 Modèle d'analyse

Notre modèle sera structuré comme indiqué par le schéma ci-dessous

Figure 2: Modèle d'analyse méthodologique



Source : Nous-même

3.2 Les outils de collecte et d'analyse de données

Les outils utilisés dans notre approche méthodologique interviennent comme des outils de collecte ou d'analyse de données.

3.2.1 Les outils de collecte des données

Les outils de collecte des données sont des méthodes et techniques utilisées en vue d'obtenir un maximum d'information sur le CESAG, particulièrement sur la gestion administrative du personnel. Nous avons utilisé à cet effet, l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

3.2.1.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non selon Blanquet (2004 : 2).

L'analyse documentaire répond, d'une part à un souci de tirer le maximum d'information à partir des documents internes ou externes sur le CESAG, par la condensation de leurs contenus sans changement du fonds et d'autre part à mettre en place les appareils analytiques.

Pour les besoins de notre cas, nous avons principalement utilisé les notes de service interne, les PV de recrutements, les brochures de présentation et le site du CESAG.

3.2.1.2 L'entretien

L'entretien de recherche est une méthode de collecte de données (informations, ressentis, sentiments, récits, témoignages, etc.) appelées matériaux dans le but de les analyser selon Jovic (2008 : 15).

L'entretien a été axé sur la gestion administrative du personnel afin d'obtenir auprès des opérationnels l'interprétation qu'ils font des procédures et de leurs applications. La description des procédures permet de mieux comprendre l'environnement et le processus étudié.

Pour obtenir le maximum d'informations de nos interlocuteurs, nous avons élaboré un guide d'entretien qui a été le fil conducteur de nos échanges. A cet effet, nous avons pris rendez-vous avec nos interlocuteurs qui nous ont reçus séparément dans leur bureau à la période

convenue. Le tableau suivant dresse le profil des personnes avec lesquelles nous avons recueilli des informations.

Tableau 5: Récapitulatif des personnes interviewées.

Services	Responsabilité	Nombre	Population	%
Ressources Humaines	Chef Service	1	2	50
Sous Direction Contrôle de Gestion	Sous Directeur Contrôle de gestion	1	1	100
ISCBF	Chef de département	1	2	50
	Assistant de programme	1	2	50
	Assistant Pédagogique	1	1	100
Service audit	Auditeur interne	1	2	50

Source : Nous-même

La population de notre échantillon est de 6 personnes, soit 7,31% (6/82). Elle peut paraître non représentative mais comme l'affirme Igalens (2000 : 48), l'objectif est d'obtenir un échantillon contrasté et de petite taille. Il précise que l'obtention d'un matériau verbal riche et diversifié repose sur la présence dans l'échantillon des personnes différentes parfois peu au sens statistique mais porteuses d'idées.

Pour notre échantillon, nous avons mis l'accent sur les responsables qui ont une influence dans le processus de gestion administrative de l'ISCBF. Le choix du Chef de programme et l'assistant de programme a été motivé par le fait qu'ils font partie de la liste des dernières personnes à être recrutées.

3.2.1.3 L'observation

Observer, c'est s'accaparer certains éléments et ignorer d'autres, cette restriction a pour but d'optimiser et de mieux cerner l'objet d'étude sans volonté de le modifier. C'est une étape essentielle à la méthode scientifique car c'est l'inventaire du réel.

Pendant notre stage au CESAG, il n'y a pas eu de recrutement mais à chaque fois que nous avons eu l'opportunité de voir les acteurs dans leur tâche quotidienne, nous avons remarqué leur fait et geste afin de valider leurs différentes affirmations. Nous avons été particulièrement

attentifs aux différentes discussions qui étaient en rapport avec notre thème sans y prendre part.

3.2.2 Les outils d'analyses de données

La collecte des données terminée, il faut passer à leur analyse par le biais de questionnaire de contrôle interne adéquat et précis et les récapituler dans un tableau des risques à partir de tests d'existences et de permanences. Les outils que nous avons utilisés sont :

- les tests d'existence et de permanence ;
- la grille de séparation des tâches¹ ;
- le questionnaire de contrôle interne².

3.2.2.1 Tests d'existence et de permanence

Il vise à mettre en évidence les manquements, les erreurs ou les limites de programme ou de ce processus. Cependant, il n'a pas pour objectif de diagnostiquer la cause des erreurs, de les corriger et ni de prouver la correction de l'objet testé. Dans la pratique, nous avons fait valider toutes les tâches existantes du processus par des pièces probantes.

3.2.2.2 La grille de séparation des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier selon Obert (2004 :77). Cet outil complétera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis.

Pour réaliser notre grille de séparation des tâches, nous avons mis en relation toutes les activités du processus étudié avec les personnes concernées. Ensuite, nous avons précisé les tâches des uns et des autres afin de déceler d'éventuelles accumulations de tâches qui sont des sources de risques.

3.2.2.3 Le questionnaire de contrôle interne

Pour Renard (2006 : 211), les questionnaires sont des outils d'évaluation proches des tests. Alors que ces derniers visent à mettre en évidence des aptitudes, les questionnaires s'étendent à une utilisation plus générale qui comprend notamment l'évaluation des aptitudes et des séparations de tâches. Les questionnaires de contrôle interne déterminent et apprécient les

¹ Voir annexe 2 à la page 90

² Voir annexe 3 à la page 92

forces et les faiblesses apparentes en précisant qui fait quoi ? Quand le fait-il ? Et comment le fait-il ?

Ce ne sont pas des questions que l'on pose mais des questions que l'on se pose. Pour répondre à notre questionnaire, nous avons utilisé un questionnaire fermé pour lequel les réponses peuvent prendre les modalités « oui » ou « non » ; avec oui (force) et non (faiblesses). Nos réponses ont été motivées par nos interviews, nos observations, notre analyse documentaire et notre grille de séparation des tâches.

3.2.2.4 Le tableau d'identification des risques

Il sert à identifier les risques et sa conception suppose la segmentation de l'activité en tâches ou opérations élémentaires. Il doit nécessairement prendre en compte selon Renard (2006 : 220) l'exposition, l'environnement et la menace que nous compléterons par l'ajout de colonnes pour l'évaluation du risque identifié.

Conclusion

Lors de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels, la précision et la clarté du cadre méthodologique permettent d'avoir un schéma directeur qui nous sert de guide et de référence.

Le modèle d'analyse nous aidera dans la compréhension et le suivi de la mise en œuvre de notre plan d'étude au CESAG.

Conclusion de la première partie

Selon l'adage « qui ne risque rien n'a rien », le risque est inhérent à toutes œuvres et la gestion administrative du personnel se trouvant au cœur des activités des entités prestataires de service ne serait s'y soustraire. La gestion administrative du personnel a donc une place de choix pour le management du CESAG.

La revue de littérature a prouvé que ce processus est confronté à de nombreux risques dont la non prise en compte peut affecter l'atteinte des objectifs. A cet effet, la cartographie des risques liés à la gestion administrative du personnel à travers ces différentes phases conceptuelles s'avère être un excellent outil pour la gestion de ces risques.

La conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion administrative du personnel au CESAG s'explique par l'importance de ce processus.

Nous allons transporter et appliquer notre modèle d'analyse au processus de la gestion administrative du CESAG pour la réalisation de notre phase pratique.

Deuxième partie : Cadre pratique

Introduction de la deuxième partie

Le développement des modes de communications et d'ouvertures des frontières ont rendu le secteur éducatif très compétitif. Pour assurer sa pérennité et sa notoriété, le CESAG doit toujours améliorer sa performance. Cette amélioration passe par la maîtrise de tous les risques particulièrement ceux qui sont liés au personnel.

La gestion administrative du personnel est un facteur clé de succès du CESAG et pour avoir une appréciation raisonnable sur la qualité du dispositif de maîtrise des risques associés à ce processus, l'on peut avoir recours à plusieurs moyens. Dans le cadre de nos travaux, nous avons privilégié la cartographie des risques qui nous permet d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser et de représenter les risques d'une part, et d'autre part de faire des recommandations pour améliorer le dispositif mis en place.

Pour l'atteinte de nos objectifs, nous présenterons globalement le CESAG, ensuite nous décrirons les procédures de gestion administrative et enfin, nous concevrons la cartographie des risques opérationnels de gestion administrative du personnel.

Chapitre 4 : Présentation Générale du CESAG

Ce chapitre est consacré à la description générale du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Son objectif est de situer l'environnement interne et externe du CESAG afin de mieux cerner l'importance de la gestion administrative du personnel dans son organisation.

Cette description est faite à partir de ses structures et son organisation en générale puis elle se particularisera par le fonctionnement du service qui gère le personnel.

4.1 Présentation du CESAG

La présentation du CESAG se fera au travers de son historique, ses missions, ses activités et sa logistique

4.1.1 Historique

Le CESAG fonctionne depuis 1986. L'objectif visé était de doter les pays membres de la CEAO (Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest) d'une école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africaine.

Le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud du Sahara. Créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent Africain.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en Novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

4.1.2 Missions

Le CESAG a pour mission³ principalement de :

- former les cadres des entreprises privées et publiques des administrations et des organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;
- être une institution post universitaire et complémentaire des institutions existantes ;
- perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- former des formateurs pour les institutions de formation en gestion de la région ;
- être un centre africain d'information et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion ;
- fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux institutions de formation.

4.1.3 Domaines d'activités du CESAG

Le porte-feuille du CESAG est constitué d'activités principales et d'activités connexes. Les activités principales concernent la formation, la consultation et la recherche dans le domaine de la gestion.

En plus des formations diplômantes, le CESAG offre un éventail de séminaires et de formations à la carte. Les formations qualifiantes sont organisées en collaboration avec les différents partenaires, sous forme de programmes spécialisés de recyclage et de perfectionnement de courte durée.

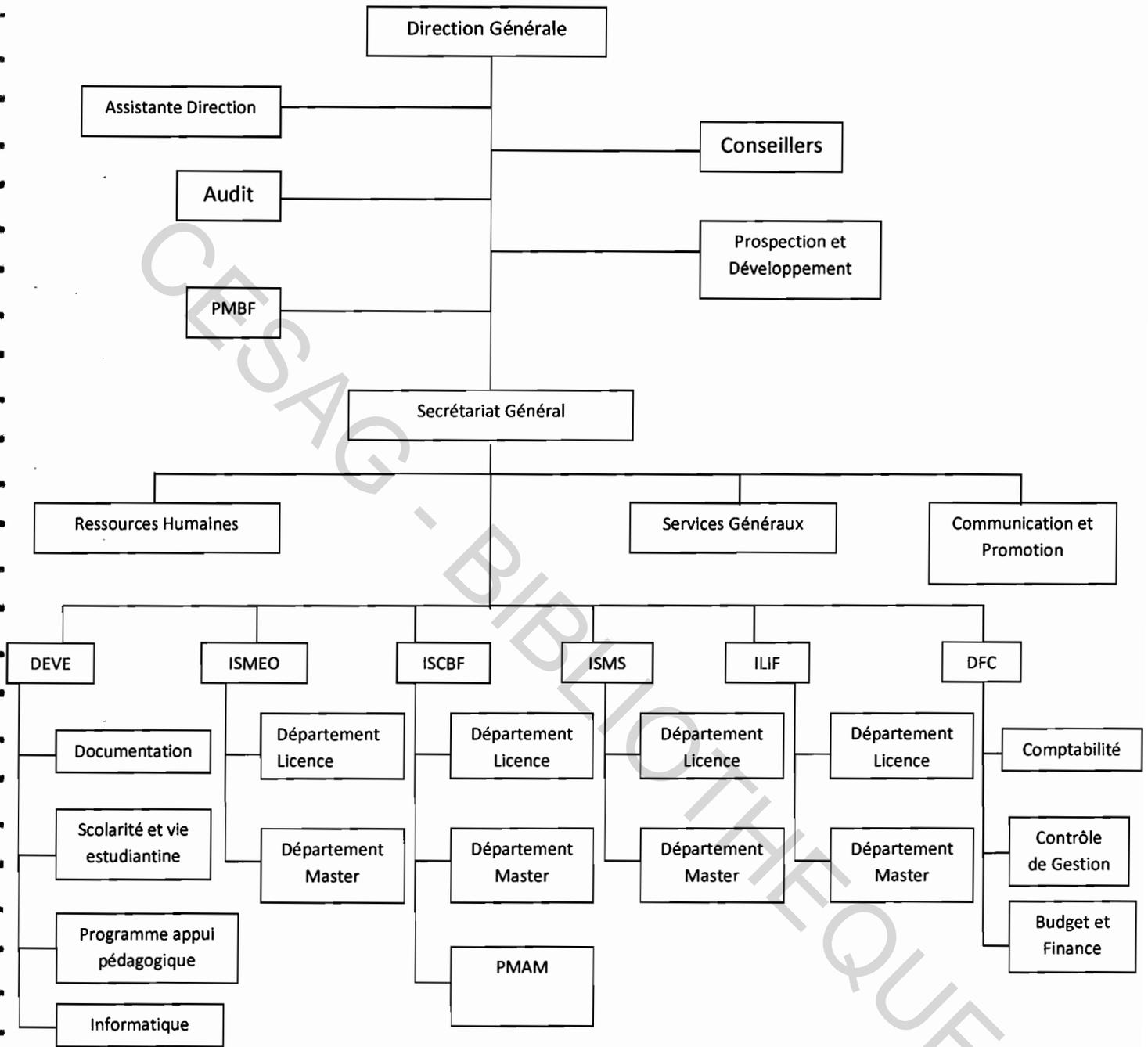
En marge de ses activités principales, le CESAG développe des activités connexes :

- location de salles et de résidence ;
- location de fournitures et de matériels audiovisuels, etc.

Pour les conduites des missions qui lui sont confiées, la Direction Générale s'est dotée d'un organigramme qui se veut opérationnel (voir figure N°3).

³ Les informations ont été fournies par la Sous Direction de la Scolarité et Vie Etudiante et vérifiable sur le site www.cesag.sn

Figure 3: Organigramme du CESAG



Source : Sous Directeur de Contrôle de Gestion du CESAG

4.1.4 La logistique d'appui du CESAG

Les différentes activités du CESAG, notamment les formations, se déroulent avec un important support logistique composé des infrastructures suivantes:

- 26 Salles de cours avec une capacité totale d'accueil de 1500 étudiants ;
- un auditorium de 350 places avec matériel de traduction simultanée ;
- des laboratoires informatiques de 58 micro-ordinateurs ;
- un laboratoire de langues de 30 places ;
- une résidence-hôtel de 64 chambres pour accueillir les séminaristes ;
- une salle des marchés-écoles pour permettre aux étudiants de suivre l'évolution des marchés financiers en temps réel ;
- une bibliothèque.

4.2 Organisation et fonctionnement du CESAG

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes :

- le Conseil d'Administration ;
- la Direction Générale ;
- le Secrétariat Général ;
- la Direction des Etudes de la Vie Etudiante ;
- la Direction Financière et Comptable ;
- les Instituts.

4.2.1 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration est présidé par le gouverneur de la BCEAO. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du Centre. A cet effet, il approuve :

- les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- le programme annuel d'activités et les orientations du centre ;
- le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière de gestion administrative et financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales ;
- les programmes de formation et le statut du personnel.

Le Conseil d'administration nomme et révoque le Directeur Général.

4.2.2 La Direction Générale

Elle est assurée par le Directeur Général. Il est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son Président. Il organise et dirige les activités du centre.

4.2.3 Le Secrétariat Général

Il est assuré par le Secrétaire Général et sont rattachés :

- les Instituts
- le Service des Ressources Humaines (SRH)
- les Services Généraux (SG)
- le Service de la Promotion et de la Communication (SPC)

4.2.4 La Direction Financière et Comptable (DFC)

La DFC a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources administratives du CESAG. Elle est subdivisée en trois Sous Directions :

- la Sous Direction des Finances et du Budget (SDFB) ;
- la Sous Direction de la Comptabilité (SDC) ;
- la Sous Direction du Contrôle de Gestion (SDCG).

4.2.5 La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE)

La DEVE a pour mission de :

- appuyer les instituts en leur fournissant un environnement de travail leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible ;
- contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que dans sa gestion interne.

La DEVE est subdivisée en quatre Sous Directions :

- la Sous Direction de la Scolarité et Vie Etudiante (SDSVE) ;
- la Sous Direction du Programme et Appui Pédagogique (SDPAP) ;
- la Sous Direction de la Documentation (SDD) ;

- La Sous Direction de l'Informatique (SDI).

4.2.6 Les Instituts

Ils sont organisées par de quatre instituts :

- l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) ;
- l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisation (ISMEO) ;
- l'Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS) ;
- l'Institut de Langue et d'ingénierie de la Formation (ILIF).

En dehors de ces instituts, le CESAG assure aussi des formations à travers les programmes suivant :

- le Projet Master Banque Finance (PMBF) ;
- le Projet Master en Microfinance (PMAM) ;
- le Diplôme d'Etudes Supérieures en Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF) de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

Pour la rentrée académique (2008-2009), le CESAG a offert 21 programmes de formations diplômantes dont 4 programmes de licence et 17 programmes de master et DESS. Tous ces diplômes sont reconnus par le CAMES

4.3 Les ressources humaines

A la date du 1^{er} janvier 2010, le CESAG comptait 84 employés repartis comme indiqué dans le tableau N° 6.

Tableau 6: Effectif du CESAG par catégorie au 1er janvier 2010

Catégorie	Hommes		Dames		Total
	Locaux	Non locaux	Locales	Non locales	
Cadres supérieurs	15	13 ^{*4}	2	4	34
Cadres moyens	5	5	11	9 ^{**}	30
Non cadres	9	5	4	2	20
Total	29	23	17	15	84

Source : Chef Service des Ressources Humaines du CESAG

L'effectif du personnel est composé de 32 dames contre 52 hommes dont trois personnes ayant un contrat à durée déterminée. Le Service des Ressources Humaines est constitué du Chef de Service et de son assistant.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation générale du CESAG à travers son historique, ses missions, ses objectifs, son organisation, ses activités et ses ressources humaines. Cette description, nous permet de nous imprégner et de mieux cerner l'environnement dans lequel le personnel du CESAG évolue au quotidien.

Cette présentation générale du CESAG sera complétée par la description des procédures de gestion administrative du personnel.

⁴ Personnel ayant un contrat à durée déterminée

Chapitre 5 : Description des procédures de gestion administrative du personnel

La description des procédures est une étape importante dans la conception d'une cartographie des risques. Elle permet une prise de connaissance de l'existant de l'entité pour une meilleure identification des risques et pour une analyse appropriée de leur maîtrise. Ce chapitre mettra en exergue les procédures de gestion administrative du personnel telles qu'elles sont décrites au CESAG.

Le processus de gestion administrative du CESAG est composé des procédures de gestion du recrutement, gestion des dossiers du personnel et tenue des dossiers du personnel. Le procédé de description est une description narrative.

5.1 Description des procédures de gestion du recrutement

La budgétisation du besoin de recrutement déclenche les tâches suivantes :

- le service demandeur adresse une demande de recrutement au DG avec les termes du poste à pourvoir qui précisent le titre et la position de référence, les tâches et les responsabilités, le profil de compétences et l'expérience professionnelle ;
- après validation de la demande par le DG, il donne la consigne au CSRH pour composer le jury et faire la publication d'annonce ;
- le Chef du Service des Ressources Humaines (CSRH) établit une note de service qu'il soumet au DG dont l'objet est la création, la composition, les attributions du jury et le délai d'exécution ;
- si le DG valide la note, il la retourne au CSRH pour informer les membres du jury ;
- à la réception de la note, le CSRH envoie la note aux différents membres du jury (le jury est composé du CSRH, d'un ou deux agents du service demandeur) ;
- à partir de la description de poste établit par le service demandeur, le CSRH propose un avis à candidature au service demandeur. L'avis est publié s'il est approuvé dans les différents organes de presse. Il mentionnant les tâches à exécuter par le candidat, son profil, les dossiers à fournir et la date limite de dépôt de dossier ;
- le service courrier reçoit les dossiers de candidature et les enregistre. A la date limite de dépôt, il les transmet au Service Ressources Humaines (SRH) ;
- le CSRH les examine, s'assure de la conformité du profil de qualification aux exigences du poste et établit un résumé pour chaque dossier comprenant le sexe, l'âge,

l'expérience professionnelle et le diplôme. Il les transmet ensuite aux membres du Jury;

- après la réception des dossiers de candidature, le Président du jury convoque les membres du jury ;
- le jury établit les critères de recrutement, évalue les candidats sur la base de ces critères, il fait la présélection des candidats et il fixe la date pour le test de recrutement ;
- le Président de jury transmet la note au CSRH pour préparation et organisation du test de recrutement ;
- le CSRH contacte les candidats présélectionnés et les informe du jour de la date et de l'heure du test de recrutement. Il prend contact avec l'audiovisuel pour réserver une salle pour la composition et dépose une liste des candidats au poste de garde ;
- lors du déroulement du test, l'assistant du CSRH ou un membre du jury vérifie les pièces d'identité des candidats avec la liste et surveille le déroulement de la composition. A la fin de la composition, il rassemble les copies et les remet au CSRH ;
- le CSRH informe les candidats du jour de l'entretien, fait l'anonymat des copies avant de les transmettre aux correcteurs. Ensuite, il confirme la date de l'entretien aux membres du jury et recontacte l'audiovisuel pour réserver une salle pour l'entretien ;
- les membres du jury élaborent la grille d'entretien sur la base de laquelle les candidats sont évalués. Cette grille est relative aux tâches qui figurent sur l'avis de recrutement ;
- le jour de l'entretien, les membres du jury évaluent individuellement tous les candidats et s'assurent de leur disponibilité. Ils discutent avec eux de leurs prétentions salariales. Enfin, ils informent le CSRH pour la délibération ;
- le jour de la délibération, le CSRH réunit les membres du jury pour le calcul des notes ;
- les membres du jury désanonyment les copies, relèvent les notes et classent les candidats par ordre de mérite. Ils rédigent ensuite un rapport de sélection accompagné de recommandations. Avant de soumettre le rapport au Directeur Général (DG), chaque membre du jury le signe ;
- le DG informe le CSRH de ses choix ;
- le CSRH informe par courrier les candidats non retenus. Il invite par courrier les candidats retenus à se présenter dans les plus brefs délais pour la constitution de leur dossier et de la signature de leur contrat munis de leurs pièces administratives. Elles sont constituées d'une demande adressée au DG, d'un CV détaillé, d'un extrait de

naissance datant de 3 mois, d'un extrait de casier judiciaire datant de 3 mois, d'un certificat de nationalité ou photocopie légalisée et des copies légalisées de tous les diplômes et certificats de travail mentionnés dans le CV ;

- pour la signature du contrat, le CSRH établit le contrat en trois exemplaires, s'entretient avec le candidat choisi pour déterminer sa date de prise de fonction et lui confirme son salaire. Le candidat a deux jours maximum pour analyser les termes du contrat ;
- dès acceptation des clauses du contrat, le CSRH lui remet une copie, conserve une autre et la dernière copie est envoyée au DG. Il lui remet également une copie des statuts du personnel, une copie du règlement intérieur, les divers formulaires à remplir (assurance, sécurité sociale, retraite et le formulaire pour la carte orange pour les non nationaux.) ;
- le jour de prise de fonction du nouvel agent, le CSRH ouvre un dossier au nom du nouvel agent, effectue les opérations relatives à sa prise de fonction. Il lui fait signer les documents complémentaires (assurance décès-maladie, les formulaires de la BCEAO, les cartes hors douanes s'il est étranger). Enfin, il lui transmet les éléments relatifs à la paie, lui donne le statut du personnel et règlement intérieur. Il lui réclame les dossiers supplémentaires (acte de naissance des enfants et acte de mariage au plus tard dans les prochaines 24 heures, son numéro de compte) ;
- pour l'intégration du nouvel agent, le SCRH fait subir une visite et une contre visite médicale à l'agent avant de l'accompagner dans sa prise de connaissance du CESAG. Il l'accompagne chez le DG et le Secrétaire Général (SG) ;
- ce processus prend fin par la présentation du nouvel agent aux autres membres du personnel par l'assistant du CSRH.

5.2 La description des procédures de gestion des dossiers du personnel

La procédure de gestion des dossiers du personnel est composée des tâches suivantes :

- le tirage des états des déclarations (VRS, IPRES, CSS, CRRAE) après la paye est transmis par l'assistant du CSRH à son chef ;
- le CSRH contrôle les déclarations, les vise et établit pour chaque état une lettre adressée à la DFC pour l'établissement des chèques et ordre de virement ;
- la DFC fait les contrôles nécessaires puis les signe et les transmet au Sous Directeur Budget (SDB) ;

- le SDB les impute, établit les ordres de paiement puis transmet toute la liasse à l'agent chargé de la trésorerie ;
- l'agent chargé de la trésorerie prépare les chèques et le bon de virement pour la CRRAE avant de les soumettre à la signature du SG ;
- le SG fait les contrôles nécessaires avant de les retourner à l'agent chargé du budget ;
- l'agent chargé du budget les renvoie à la DFC ;
- la DFC signe à son tour les chèques et le bon de virement et transmet toute la liasse au SRH ;
- l'assistant du CSRH fait pour chaque déclaration une copie de la lettre, une copie du chèque ou l'ordre de virement et une copie de l'état. Il classe les copies dans le classeur annuel des déclarations et dépose au courrier sous pli fermé pour chaque déclaration l'original de la lettre, du chèque et de l'état.

5.3 La description de la procédure tenue du dossier du personnel

Le CSRH classe dans une chemise le dossier du nouvel agent contenant :

- le contrat de travail et la décision de recrutement ;
- les diplômes de l'agent ;
- les documents de santé ;
- les avancements ;
- les congés et autorisations d'absence ;
- l'acte de mariage et les actes de naissances des enfants ;
- l'état civil et le casier judiciaire de l'agent ;
- le dossier des pensions ;
- le dossier disciplinaire de l'agent contenant les demandes d'explications ;
- le dossier contenant les sanctions ;
- un dossier divers qui enregistre les correspondances concernant un agent ou tout autre document.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire l'environnement interne du CESAG, particulièrement les procédures du processus de gestion administrative. Cette description narrative a été soumise au contrôle du Chef de Service des Ressources Humaines afin de décrire fidèlement les tâches des uns et des autres. Une fois cette étape franchie, nous allons concevoir notre cartographie des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Conception de la cartographie des risques opérationnels de gestion administrative du personnel du CESAG

Comme mentionné dans notre problématique, notre objectif est d'évaluer la qualité et l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion administrative du personnel. La réalisation de cet objectif passe par la conception de la cartographie des risques opérationnels de gestion administrative du personnel. Ce travail suit les étapes mentionnées dans notre modèle d'analyse méthodologique.

A cet effet, il s'agit d'évaluer les procédures et identifier les risques à partir des tâches. Les risques identifiés seront évalués puis hiérarchisés afin de présenter notre matrice des risques. Après la conception de la matrice, nous formulerons des recommandations pour améliorer le management des risques.

6.1 Evaluation des procédures existantes

Elle se fera par l'établissement d'une grille de séparation des tâches et la réalisation des tests d'existence et de permanence

6.1.1 Tests d'existence et de permanence des procédures de recrutement

Le recrutement n'étant pas une activité récurrente dans l'entreprise, nous avons porté notre attention sur l'ensemble des recrutements des deux dernières années. Notre population d'étude est de 11 personnes. Nous n'avons eu accès qu'à 5 PV (sur 11) de recrutement et 5 notes de service (sur 11) car le service a reçu dans la même période trois missions d'audit qui ont désorganisé le classement des dits documents.

Notre test ne concernera que les éléments vérifiables du PV de recrutement,

Tableau 7 : Résultats des tests d'existence et de permanence

Etapas Numéro note du PV	Date	Lieu	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	N° 008 du 20/01/2009	Oui	CESAG	Oui										
N° 008 du 20/01/2009	Oui	CESAG	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	oui	Oui	oui	oui	oui	oui	oui
N°018 du 10/02/2009	Oui	CESAG	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	oui	Oui	oui	oui	oui	oui	oui
N°0015 du 05/03/2009	Oui	CESAG	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	oui	Oui	oui	oui	oui	oui	oui
N°016 du 06/03/2009	Oui	CESAG	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	oui	Oui	oui	oui	oui	oui	oui

Source : Nous-même

Signes de contrôle :

A : Liste des candidats

B : Nom et prénoms des candidats

C : Signature du DG pour approbation du recrutement

E : Note de publication de l'appel à candidature

F : Constitution du jury

G : Désignation du président et des membres du jury

H : Justificatif des candidats éliminés au 1^{er} tri

K : Fiche d'évaluation des candidats

L : Recommandations et signatures des membres du jury

M : Existence d'un contrat de travail

6.1.2 Résultats des tests d'existence et de permanence de gestion des dossiers du personnel

Notre échantillon d'étude concerne l'ensemble des 84 employés du CESAG. Pour effectuer nos tests, nous avons choisi les dossiers des 11 agents récemment recrutés avec ceux de 9 autres pris au hasard.

Tableau 8: Nature des signes du tableau 9

A	Formulaire CRRAE
B	Formulaire de la police d'assurance
C	Formulaire carte orange BCEAO
D	Etats mensuels des déclarations
E	Formulaire de la police d'assurance
F	Visa chef Service des Ressources Humaines
G	Visa de la DFC
H	Contrat de travail avec les spécimens de signature requis
I	Les états de santé (les différentes polices d'assurance)
J	Les avancements
K	Les diplômes originaux de l'agent
L	Les états de congés et autorisation d'absence
M	L'acte de mariage et les actes de naissances des enfants
N	L'état civil et le casier judiciaire de l'agent
O	Le dossier des pensions
P	Le dossier disciplinaire de l'agent contenant les demandes d'explication
Q	Le dossier des sanctions

Source : Nous-même

Tableau 9: Résultats des tests d'existence et de permanence de gestion du personnel

Dossier	Mise à jour des dossiers				Déclaration			Tenue des dossiers du personnel									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui
2	Oui	Oui	NA ⁵	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
4	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui
5	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
7	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
8	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
9	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui
11	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : Nous-même

⁵ NA : Non applicable

Tableau 10: Résultats des tests d'existence et de permanence de gestion du personnel (suite 1 et fin)

Dossier	Mise à jour des dossiers				Déclaration			Tenue des dossiers du personnel									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
12	Oui	Oui	NA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
13	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
14	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
16	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
17	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
18	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
19	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : Nous-même

Les tests d'existence et de permanence montrent que les procédures sont appliquées conformément aux procédures mises en place. Mais nous savons qu'il n'y a pas de risques zéro, alors nous allons procéder à l'identification des risques.

6.2 Identification des risques liés aux procédures de gestion administrative des risques

Les risques sont liés à l'activité, alors notre méthodologie d'identification est faite à travers des différentes étapes qui constituent le processus. Chaque risque identifié est en relation avec la tâche précise, la cause du risque et l'appréciation du dispositif de contrôle interne mis en place.

Notre critère d'appréciation est fonction des tests d'existence et de permanence, de la grille de séparation des tâches et du questionnaire de contrôle interne. Cette appréciation est structurée de la manière suivante :

- très catastrophique : dispositif de contrôle inexistant, ou non appliqué et la tâche est exécutée et contrôlée par la même personne ;
- catastrophique : dispositif de contrôle existant mais faiblement appliqué et la tâche est contrôlée par une personne sous la responsabilité de l'exécutant ;
- moyenne : dispositif de contrôle existant et appliqué dont la tâche est exécutée par une seule personne et contrôlée par au moins son chef hiérarchique ou un autre service ;
- maîtrisée : dispositif de contrôle existant et appliqué dont la tâche est exécutée par une personne et contrôlée par au moins son chef hiérarchique et un autre service ;
- très maîtrisée : dispositif de contrôle existant dont l'exécution engage au moins deux services et le contrôle de deux autres services

6.2.1 Identification des risques liés aux procédures de gestion du recrutement

Les risques liés aux procédures de gestion du recrutement du personnel sont recensés dans le tableau suivant :

Tableau 11: Identification des risques liés au sous processus recrutement du personnel

Etapes	Tâches	Risques opérationnels	Source	Dispositif de maîtrise	Appréciation du dispositif ⁶
Besoin d'effectif	Expression du besoin	1. Non pertinence de la demande	Personne	Analyse du contrôleur de gestion	très catastrophique
		2. Dépassement budgétaire	Personne ou procédure	Suivi strict du budget	Maîtrisé
Publication de l'appel à candidature	Annonce	3. Annonce imprécise	Personne	Validation par le service demandeur	Moyen
		4. Non atteinte des cibles recherchées	Personne	Diffusion sur les sites spécialisés	Maîtrisé
Composition du jury	Composition du jury	5. Non indépendance du jury	Procédure	Choix d'un président non employé du CESAG	Moyen
		6. Incompétence du jury	Procédure	Inclure au moins un agent du service demandeur	Maîtrisé

Source : Nous-même

⁶ Pour la base de l'appréciation voir la section 6.2 page

Tableau 12: Identification des risques liés au sous processus recrutement du personnel (suite 1)

Etapes	Tâches	Risques opérationnels	Source	Dispositif de maîtrise	Appréciation du dispositif
Réception et étude de dossier	Réception	7. Perte de dossiers	Personne	Contrôle des dépôts de dossier	très maîtrisé
	1 ^{er} tri des dossiers	8. Favoritisme	Procédure	Tri fait par le jury	très maîtrisé
		9. Non objectivité des critères	Procédure	Prise en compte des spécificités du poste	Maîtrisé
Préparation et organisation du test	Préparation du test	10. Refus de contacter certains candidats	Personne ou procédure	Publication de la liste des candidats retenus sur un canal de diffusion au moins	Catastrophique
	Déroulement du test	11. Tricherie ou collusion	Personne ou procédure	Surveillance des candidats par au moins deux personnes	Moyen
	Déroulement de l'entretien	12. Fuite des sujets du test	Personne ou procédure	Choix des sujets du test la veille	Maîtrisé
Délibération et signature du contrat	Délibération	13. Rejet du rapport	Personne ou procédure	Motivation du choix	Maîtrisé
	Convocation	14. Indisponibilité du candidat	Procédure	Mise au point d'une liste de choix	Maîtrisé
	Signature du contrat	15. Non-conformité des visas	Personne	Vérification des identités	très maîtrisé

Source : Nous-même

Tableau 13: Identification des risques liés au sous processus recrutement du personnel (suite 2 et fin)

Etapes	Tâches	Risques opérationnels	Source	Dispositif de maîtrise	Appréciation du dispositif
Accueil et intégration	Accueil	16. Désaccord sur les termes du contrat	Personne ou procédure	Informé les autres candidats après signature du retenu	très catastrophique
	Intégration	17. Découverte d'une maladie	Personne	Précision avant la visite des types de maladie tolérable	très maîtrisé

Source : Nous-même

6.2.2 Identification des risques liés aux procédures de gestion des dossiers du personnel

Les risques liés au sous processus gestion des dossiers du personnel :

Etapes	Tâches	Risques opérationnels	Source	Dispositif de maîtrise	Appréciation du dispositif	
Déclaration	Elaboration des états mensuels des déclarations	18. Erreurs d'établissement	Personne ou procédure	Vérification des états	très maîtrisé	
	Imputation des états mensuels des déclarations	19. Erreurs d'imputation	Personne ou procédure	Vérification des imputations	très maîtrisé	
	Règlement des états mensuels des déclarations		20. Mauvaise archivage des pièces justificatives probantes	Personne ou procédure	Archivé dans un endroit sécurisé les dites pièces	très maîtrisé
			21. Erreurs sur les chèques	Personne	Contrôle sur les chèques	très maîtrisé
			22. Fraudes sur les états	Personne ou procédure	Confronté la liste de la paie à celle des ressources humaines	très maîtrisé
Tenue des dossiers	Tenue des dossiers du personnel	23. Divulgateion d'information confidentielle	Personne ou procédure	Sécurisé et limité l'accès aux données du fichier du personnel	Maîtrisé	
		24. Non suivi du dossier	procédure	Vérifié périodique du dossier	très maîtrisé	
		25. Mauvaise archivage des dossiers	Personne ou procédure	Etablissement d'un ordre d'archivage	très maîtrisé	

Source : Nous-même

L'identification des risques ayant été faite, nous allons procéder à leur évaluation conformément à notre modèle d'analyse méthodologique.

6.3 Evaluation des risques identifiés

Selon Renard (2006 : 139), le risque se caractérise par la gravité, ou conséquence de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. L'évaluation du risque tient compte de ces deux paramètres qui le caractérisent. Comme nous l'avons mentionné dans notre démarche méthodologique, notre évaluation des risques est quantitative ce qui est assez subjective et variante d'une entité à l'autre.

La probabilité de réalisation d'un risque est fortement dépendante des mesures de contrôle interne mises en place pour la gestion de ce risque. Ainsi, la relation qui les lie est décrite dans le tableau suivant.

Tableau 14: Echelle de l'évaluation de la probabilité.

Appréciation du contrôle interne	Critère d'évaluation		
	Description	Probabilité	Cote
Très catastrophique	Il est presque certain que le risque se produise	Très forte	5
Catastrophique	Il y a de bonne chance que le risque se produise	Forte	4
Moyen	Il est possible que le risque se produise	Moyenne	3
Maîtrisé	Il y a peu de chance que le risque se produise	Faible	2
Très maîtrisé	Il est presque impossible que le risque se produira	Très faible	1

Source : Nous-même

L'évaluation de l'impact est faite de manière qualitative. Elle tient compte des conséquences organisationnelles ou financières que le risque fait peser sur le CESAG. Cette évaluation est faite à base de l'échelle suivante :

Tableau 15: Critère d'évaluation de l'impact du risque

IMPACT	Description	Cote
Très catastrophique	Conséquences financières graves, retard ou interruption du processus, dégradation considérable des informations (financières et non financières)	5
Catastrophique	Conséquences fâcheuses des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus	4
Moyen	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus	3
Maîtrisé	Conséquences faibles des effets du risque en termes de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus	2
Très maîtrisé	Conséquences très négligeables des effets du risque en termes de pertes financière, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus	1

Sources : Nous-même

6.3.1 Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement

Pour évaluer la probabilité des risques des procédures de gestion du recrutement, nous avons associé à chaque risque identifié sa probabilité et son impact affecté d'une cote pour donner une valeur au risque. La cotation du risque consiste à multiplier la cote de la probabilité par celle de l'impact, cette évaluation est représentée dans le tableau suivant.

Tableau 16: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement

Risques opérationnels	Probabilité			Impact			Cotation
	Appréciation du dispositif	Appréciation	Cote	Tâches	Appréciation	Cote	
1. Non pertinence de la demande	très catastrophique	Très forte	5	Expression du besoin	Très forte	5	5x5 = 25
2. Dépassement budgétaire	Maîtrisé	Faible	2	Expression du besoin	Forte	4	2x4 = 8
3. Annonce imprécise	Moyen	Moyenne	3	Annonce	Moyenne	3	3x3 = 9
4. Non atteinte des cibles recherchées	Maîtrisé	Faible	2	Annonce	Forte	4	4x2 = 8
5. Non indépendance du jury	Moyen	Moyenne	3	Composition du jury	Forte	4	3x4 = 12
6. . Incompétence du jury	Maîtrisé	Faible	2	Composition du jury	Très forte	5	2x5 = 10

Source : Nous-même

Tableau 17: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement (suite 1)

Risques opérationnels	Probabilité			Impact			Cotation
	Appréciation	Appréciation	Cote	Tâches	Appréciation	Cote	
7. Perte de dossiers de candidature	très maîtrisé	Très faible	1	Réception	Faible	2	1x2 = 2
8. Favoritisme	Maîtrisé	Faible	2	1 ^{er} tri des dossiers	Forte	4	2x4 = 8
9. Non objectivité des critères de tri	Catastrophique	Forte	4	1 ^{er} tri des dossiers	Très forte	5	4x5 = 20
10. Refus de contacter certains candidats	Moyen	Moyenne	3	Préparation du test	Forte	4	3x4 = 12
11. Tricherie ou collusion	Maîtrisé	Faible	2	Déroulement du test	Très forte	5	2x5 = 10
12. Fuite des sujets du texte	Maîtrisé	Faible	2	Déroulement de l'entretien	Forte	4	2x4 = 8
13. Rejet du rapport	Maîtrisé	Faible	2	Délibération	Faible	2	2x2 = 4
14. Indisponibilité du candidat	très maîtrisé	Très faible	1	Convocation	Moyen	3	1x3 = 3
15. Non-conformité des visas	très maîtrisé	Très faible	1	Signature du contrat	Forte	4	1x4 = 4

Source : Nous-même

Tableau 18: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion du recrutement (suite 2 et fin)

Risques opérationnels	Probabilité			Impact			Cotation
	Appréciation du dispositif	Appréciation	Cote	Tâches	Appréciation	Cote	
16. Désaccord sur les termes du contrat	très catastrophique	Très forte	5	Accueil	Forte	4	5x4 = 20
17. Découverte d'une grave maladie	très maîtrisé	Très faible	1	Intégration	Forte	4	1x4 = 4

Source : Nous-même

6.3.2 Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion des dossiers du personnel

Tableau 19: Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques des procédures de gestion des dossiers du personnel

Risques opérationnels	Probabilité			Impact			Cotation
	Appréciation du dispositif	Appréciation	Cote	Tâches	Appréciation	Cote	
18. Erreurs d'établissement	Très maîtrisé	Très faible	1	Elaboration des états mensuels des déclarations	Faible	2	1x2= 1
19. Erreurs d'imputation	Très maîtrisé	Très faible	1	Imputation des états mensuels des déclarations	Faible	2	1x2 = 2
20. Mauvaise archivage des pièces justificatives probantes	Très maîtrisé	Très faible	1	Règlement des états mensuels des déclarations	Forte	4	1x4 = 4
21. Erreurs sur les chèques	Très maîtrisé	Très faible	1	Règlement des états mensuels des déclarations	Moyen	3	1x3 = 3
22. Fraudes sur les états	Très maîtrisé	Très faible	1	Règlement des états mensuels des déclarations	Très forte	5	1x5= 5
23. Divulgence d'information confidentielle	Maîtrisé	Faible	2	Tenue des dossiers du personnel	Forte	4	2x4= 8
24. Non suivi du dossier	Très maîtrisé	Très faible	1	Tenue des dossiers du personnel	Forte	4	1x4 = 4
25. Mauvaise archivage des dossiers	Très maîtrisé	Très faible	1	Tenue des dossiers du personnel	Forte	4	1x4 = 4

Source : Nous-même

6.4 hiérarchisation des risques

L'étape de l'évaluation des risques terminée, nous allons aborder celle de la hiérarchisation qui consiste à organiser les risques dans un ordre respectant l'importance de leur cotation. Cette cotation nous permettra de les hiérarchiser.

Tableau 20: Représentation décroissante des risques en fonction de leur cotation

Les risques identifiés	Probabilité		Impact		Cotation
	Appréciation	Cote	Appréciation	Cote	
1 Non pertinence de la demande	Très forte	5	Très forte	5	25
9. Non objectivité des critères de tri	Forte	4	Très forte	5	20
16. Désaccord sur les termes du contrat	Très forte	5	Forte	4	20
5. Non indépendance du jury	Moyenne	3	Forte	4	12
10. Refus de contacter certains candidats	Moyenne	3	Forte	4	12
6. Incompétence du jury	Faible	2	Très forte	5	10
11. Tricherie ou collusion	Faible	2	Très forte	5	10
23. Divulgence d'information confidentielle	Faible	2	Forte	5	10
3. Annonce imprécise	Moyenne	3	Moyenne	3	9
2. Dépassement budgétaire	Faible	2	Forte	4	8
4. Non atteinte des cibles recherchées	Faible	2	Forte	4	8
8. Favoritisme	Faible	2	Forte	4	8
12. Fuite des sujets du test	Faible	2	Forte	4	8
22. Fraudes sur les états	Très faible	1	Très forte	5	5
13. Rejet du rapport	Faible	2	Faible	2	4
24. Non suivi du dossier	Très faible	1	Forte	4	4
25. Mauvaise archivage des dossiers	Très faible	1	Forte	4	4

Source : Nous même

Tableau 21: Représentation décroissante des risques en fonction de leur cotation (suite 1 et fin)

Les risques identifiés	Probabilité		Impact		Cotation
	Appréciation	Cote	Appréciation	Cote	
13 Rejet du rapport	Faible	2	Faible	2	4
15 Non-conformité des visas	Très faible	1	Forte	4	4
17 Non découverte d'une grave maladie	Très faible	1	Forte	4	4
20 Mauvaise archivage des pièces justificatives probantes	Très faible	1	Forte	4	4
14 Indisponibilité du candidat	Très faible	1	Moyen	3	3
21 Erreurs sur les chèques	Très faible	1	Moyen	3	3
7 Perte de dossiers	Très faible	1	Faible	2	2
18 Erreurs d'établissement	Très faible	1	Faible	2	2

Source : Nous-même

Hassid (2008 : 54-55) affirme que :

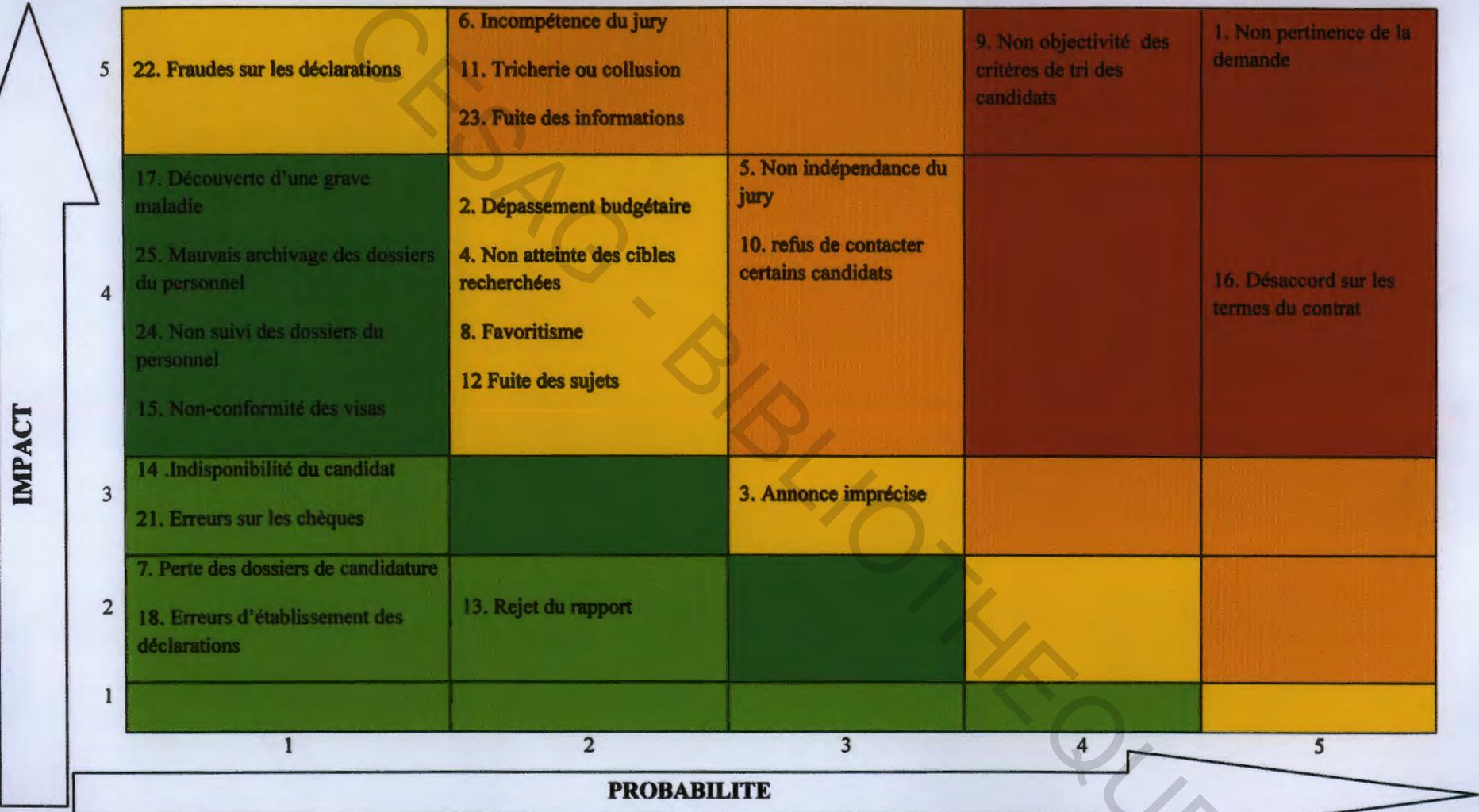
- les risques insignifiants ou acceptables : qui sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent ;
- les risques modérés sont des risques qui se produisent rarement et dont les conséquences sont élevées ou de gravités élevées ayant de faibles fréquences ;
- les risques significatifs sont des risques qui se produisent assez fréquemment et dont les gravités sont fortes ou moyennes ;
- les risques insupportables qui se produisent très fréquemment et dont les gravités sont très élevées.

Cette assertion permet d'établir notre cartographie des risques.

6.5 Cartographie des risques ou matrice des risques

Notre matrice des risques est schématisée par la figure suivante :

4: Cartographie des risques ou matrice des risques



Source : Nous-même

Tableau 22 : Légende de la cartographie

Couleur de la zone	Nature de l'impact	Commentaire
	Très Forte	Les risques ont un niveau supérieur alors que le contrôle interne ne dispose pas d'outils de les anéantir.
	Forte	L'impact est d'une orbite moindre. La zone nécessite un suivi moins rigoureux que la précédente.
	Moyenne	Les risques sont tolérables avec les outils et procédures exploitées par le service contrôle interne.
	Faible	L'ampleur n'est pas aussi grave, les risques pourront être acceptés en disposant de tous les moyens pour faire face aux conséquences éventuelles.
	Très faible	Dans ce cas l'impact du risque est négligeable

Source : Nous-même

6.6 Plan d'action

La cartographie n'est pas seulement une représentation des risques mais, c'est aussi et surtout un guide de management des risques. Nous proposons un plan d'action pour les risques dont le dispositif de contrôle interne n'existe pas ou est défaillant : il s'agit des risques 6 ; 11 ; 23 ; 5 ; 10 ; 9 ; 1 et 16.

Tableau 23: Proposition de plans d'action

Risques opérationnels	Plan d'action	Responsable concerné	Période
1. Non pertinence de la demande	Voir l'analyse du CG	DG	Prochain recrutement
16. Désaccord sur les termes du contrat	Informers les autres candidats qu'après signature du contrat	CSRH	Prochain recrutement
9. Non objectivité des critères de tri des candidats	Prise en compte des spécificités du poste	DG	Prochain recrutement
5. Non indépendance du jury	Choisir le président hors des personnels du CESAG	DG	Prochain recrutement
10. Refus de joindre certains candidats	Publication de liste sur le site du CESAG	DG	Prochain recrutement

Source : Nous-même

Tableau 24: Proposition de plan d'action (suite 1 et fin)

Risques opérationnels	Plan d'action	Responsable concerné	Période
6. Incompétence du jury	Avoir des informations fiables sur la nature du travail à effectuer	PJ	Prochain recrutement
11. Tricherie ou collusion	Prendre des sanctions contre les coupables	DG	Prochain recrutement
23. Divulgateion d'information personnelle	Mettre les dossiers du personnel dans une armoire ignifuge et limité l'accès	CSRH	Dans un mois

Source : Nous-même

6.7 Les recommandations

Nous formulons les recommandations ci-après afin de permettre au CESAG d'atteindre ces objectifs. Nos recommandations relatives aux risques identifiés sont les suivantes :

- recommandation N° 1 : concernant le risque de non pertinence de la demande, nous recommandons au DG d'impliquer le contrôleur de gestion lors de l'analyse de l'opportunité du recrutement pendant l'élaboration et l'exécution budgétaire ;
- recommandation N° 2 (risque de désaccord sur les termes du contrat) : le CSRH devrait informer les autres candidats de leur non sélection après la signature du contrat avec le candidat présélectionné ;
- recommandation N° 3 (risque de non objectivité des critères de tri des candidats) : le DG devrait veiller à l'expérience du jury par rapport au poste et que le jury justifie chaque critère de sélection ;
- recommandation N° 4 (risque de non indépendance du jury) : le DG devra veiller à ce que le jury soit diversifié et que son indépendance soit notifié par écrit ;
- recommandation N° 5 (refus de contacter certains candidats) : le DG devra veiller à ce que son secrétariat informe les candidats présélectionnés ;
- recommandation N° 6 (non objectivité des critères du tri des candidats) : le DG doit veiller qu'au moins un responsable du service demandeur soit membre du jury ;

- recommandation N° 7 (tricherie ou collusion lors des tests de recrutements) : le DG doit veiller à ce que tous les acteurs soient informés des sanctions appliquées en cas de tricherie avérée. Ces sanctions devraient être très significatives ;
- recommandations N° 8 (divulcation d'information personnelle) : le SCRH devra toujours continuer à limiter l'accès aux données du fichier du personnel qu'aux personnes habilitées.

Conclusion

Ce chapitre axé sur la mise en place une cartographie des risques liée à la gestion administrative du CESAG, nous a donné les moyens de relever d'énormes risques qui planent sur la réalisation des objectifs. Ces risques identifiés, ont été évalués et hiérarchisés pour appréhender les plus néfastes.

Concernant amélioration du dispositif du management de ces risques, nous avons suggéré des recommandations qui nécessitent la participation de tous les acteurs, particulièrement ceux qui ont en charge la maîtrise de ces risques.

Conclusion de la deuxième partie

Notre stage nous a permis de décrire le CESAG. Il ressort de cette description que c'est une école de formation diplômante et de qualification des pays membres de l'UEMOA ouverte aux ressortissants du monde entier.

Cette description générale a été complétée par celle de la gestion administrative de son personnel par des entretiens et des recherches documentaires dans le but de nous familiariser à l'environnement de notre étude. A partir des informations recueillies, nous avons pu réaliser notre cartographie des risques.

La cartographie des risques est un véritable gage de maîtrise du dispositif de contrôle des risques et de management, elle s'impose aux entreprises qui veulent toujours parfaire leur service.

Conclusion Générale

La fonction ressources humaines est en perpétuel mouvement, au cœur de cette fonction se trouve la gestion administrative du personnel définie par Weiss (2005 :23) comme la mise en place d'une politique sociale appropriée et d'un service spécialisé, chargé de l'embauche et de l'affectation du personnel.

Le recrutement est un acte extrêmement important pour toute entreprise, il importe donc de prendre un maximum de précautions pour ne pas se tromper. Toute organisation, quelle que soit sa taille, doit se préoccuper de sa pérennité et aussi de la maîtrise des risques inhérents liés à ses activités. Le CESAG, établissement de formation ne saurait se soustraire à cette règle.

Le CESAG doit être particulièrement attentif à son contrôle. Pour ce faire, il doit évaluer les procédures mises en place afin de juger de leur efficacité ou proposer leur révision. La cartographie des risques, instrument dynamique et préventif s'impose comme un outil indispensable pour maîtriser le présent et anticiper l'avenir.

L'objectif principal qui nous a guidés tout au long de ce travail était de concevoir une cartographie afin d'évaluer la qualité et l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion administrative du personnel du CESAG. Ce qui nous a conduit à considérer notre modèle d'analyse comme la boussole de nos travaux.

Au terme de ce travail, il ressort que, les risques majeurs les plus probables résultent des défaillances des systèmes d'organisation, de l'insuffisance des procédures d'exécution des tâches. Ce travail nous a aussi permis de voir les limites de l'approche par les contrôles car les procédures étant bien appliquées, il demeure toujours des risques significatifs.

La qualité et l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques sont satisfaisantes dans l'ensemble mais pourraient être améliorées par la mise en place d'indicateurs de performance axés sur le personnel et le bilan social.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Du Directeur de l'ISCBF

Décrivez nous brièvement les procédures de gestion administrative du personnel

Quand est ce qu'on vous prévient de la fin du contrat d'un collaborateur ?

Comment vérifiez-vous la ponctualité et la présence de vos collaborateurs ?

Comment procédez-vous à l'évaluation de vos collaborateurs ?

Comment gérez-vous les vacances de poste ?

Que pensez-vous de la clarté, la simplicité et la rapidité des procédures de gestion administrative du personnel ?

Pensez-vous que la structure de l'organisation est-elle flexible ?

Quels sont les difficultés rencontrées lors de la gestion administrative du personnel ?

Quels en sont les causes ?

Quels sont vos suggestions pour l'amélioration de la gestion administrative du personnel ?

Guide d'entretien du contrôleur de gestion

La budgétisation des embauches et des charges du personnel prévoit-elle les départs pour retraite ?

Lors de l'exécution êtes vous consulté sur l'opportunité de l'opération ?

Le budget peut il être ajusté et comment ?

Vos suggestions sont elles prises en compte ?

Procédez-vous à des rapprochements entre les exécutions des charges et les charges mentionnées dans le contrat ?

Les écarts sont ils expliqués ?

Quelles sont vos suggestions pour la maîtrise du suivi et du contrôle budgétaire de la gestion administrative du personnel ?

Guide d'entretien des personnes embauchées

Comment avez-vous reçu l'information d'embauche ?

Avez-vous apporté les originaux des pièces justificatives constituant votre dossier du personnel (extrait de naissance, acte de mariage, diplômes et attestations) ?

Que pensez-vous du mode de parrainage des nouveaux ?

Avez-vous reçu le manuel de procédure décrivant vos tâches et de règlement interne ?

ANNEXES

Pensez vous que cette intégration au CESAG ait reçu ?

Avez-vous fait une période d'essai avant la signature du contrat définitif (pour les agents (CDI) ?

Que pensez-vous du mode de publication des embauches du CESAG ?

Quelles sont les voies des communications utilisées pour l'annonce à candidature ?

Présentation du département des ressources humaines

Le fichier du personnel est il accessible à tout le personnel ?

Quand est ce que vous communiquez la liste des personnes dont le contrat arrive à terme aux chefs de services concernés ?

Quel est le nombre d'agents du CESAG (sa structure par poste, guide et agents vacataires) ?

Quelles sont les voies de communications utilisées pour l'annonce à candidature ?

Y a-t-il des indicateurs sociaux permettant d'élaborer le bilan social ?

Quels sont les problèmes liés à la gestion administrative du personnel ?

Quelles sont les causes ?

Quelles solutions suggérez-vous pour l'amélioration de la gestion administration du personnel ?

Guide d'entretien du Chef Service RH

Existe-t-il un manuel de gestion administrative du personnel ?

Ce manuel prévoit-il les procédures de suppléance en cas d'absence prolongée ?

Le manuel décrit il les procédures de recrutement ?

Êtes-vous consultés lors de l'élaboration du budget de recrutement et de charges et frais de personnel ?

Les procédures de recrutement favorisent elles les agents en interne ?

Le CESAG a-t-il un mécanisme de suivi des heures d'arrivée et de départ du personnel ?

Quand est ce qu'une personne est sanctionnée pour absences injustifiées ?

Comment procédez-vous au rapprochement entre la liste du personnel à celle des signataires de la fiche de paye ?

Comment assurez vous la sécurité du fichier du personnel ?

Quels sont les problèmes auxquels êtes-vous confrontés dans la gestion administrative du personnel ?

Pourriez-vous nous en donner les causes ?

Quels sont les solutions que vous préconisez ?

ANNEXES

Annexe 2 : Grilles de séparation des tâches

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	Processus : Gestion administrative du Personnel						Folio N°
Sous processus 1: Gestion des recrutements							
Tâches	Fonction des personnes concernées et nature de la tâche						
	DG	CSRH	MJ	PJ	ACSRH	COR	
Besoin d'effectifs	Au						
Publication d'annonce		Ex					
Composition du jury	Au						
Réception et étude du dossier		Ex					
Convocation du jury				Au			
Etablissement des critères de recrutement			EX				
Préparation et organisation du test de recrutement		EX	C				
Surveillance de la composition				C	C		
Correction des copies						EX	
Préparation tests d'entretien			EX				
Entretien			EX				
Enlèvement de l'anonymat des copies		EX	C				
Calcul des notes			EX				
Convocation du candidat présélectionné	Au	EX					
Vérification des pièces administratives	Au	EX					
Signature du contrat	Au						
Organisation accueil		EX					
Intégration		EX			EX		

Référence	Fonction des personnes concernées	Nature des tâches
DG	Directeur Général	Au : Autorisation
CSRH	Chef Service Ressources Humaines	Ex : Exécution
MJ	Membre du Jury	C : Contrôle
PJ	Président du Jury	
ACSRH	Assistant Chef Ressources Humaines	
COR	Correcteur (généralement enseignant au CESAG)	

Nature des tâches

Au : Autorisation

Ex : Exécution

C : Contrôle

ANNEXES

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	Processus : Gestion administrative du Personnel					Folio N°
Sous processus 2 : Gestion des dossiers du personnel						
Tâches	Fonction des personnes concernées et nature de la tâche					
	DFC	CSRH	SDB	AFCT	ACSRH	
Déclaration		C			Ex	
Signature des déclarations	Au		En	Ex		
Classement		Ex				
Tenue		Ex				

Référence	Fonction des personnes concernées
DFC	Directeur Général
CSRH	Chef Service Ressources Humaines
ACSRH	Assistant Chef Ressources Humaines
PJ	Président du Jury
COR	Correcteur (généralement enseignant au CESAG)

ANNEXES

Annexe 3 : Questionnaires de contrôle internes

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°1
Sous processus : Prévision des embauches et des charges de personnel				
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la bonne prévision et budgétisation des embauches et des charges de personnel, - S'assurer de la conformité des dépenses d'embauches et des charges de personnel dans le cadre des limites préfixées 				
Questionnaires	Réponses			Observations
	oui	Non	NA	
1. Existe-t-il un manuel de procédure de l'élaboration budgétaire ?		Non		Il existe des notes de services
2. Les frais de recrutement et les charges sont-ils pris en compte lors de l'élaboration budgétaire ?	oui			
3. Le budget de recrutement tient-il compte de l'effectif des départs à la retraite ?	Oui			
4. Le budget de recrutement tient-il compte de l'évolution des activités ?	Oui			
5. Le budget de recrutement tient-il compte des reclassements de personnel ?	Oui			
6. Le budget de recrutement est-il élaboré sur proposition des services demandeurs ?	Oui			
7. La procédure d'élaboration budgétaire est elle bien précise ?	Oui			
8. La procédure d'élaboration budgétaire fait-elle objet de contrôle ?		Non		
9. Les charges de personnel sont-elles prises en compte ?	Oui			
10. La prévision des charges tient-elle compte de celle des besoins supplémentaires ?	Oui			
11. Les profils sont-ils suffisamment précis ?	Oui			
12. Les dates d'exécutions sont-elles précisées ?	Oui			
13. Le budget de recrutement peut-il être ajusté ?	Oui			
14. Y a-t-il un rapprochement entre les valeurs budgétisés et exécutés ? Si oui, les écarts sont-ils expliqués ?	Oui Oui			

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°2
Sous processus : Sélection des candidats					
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE S'assurer du respect de la sélection sur la base des critères retenus : demande des services intéressés, profil des candidats et du poste, tests, entrevues, etc.					
Questionnaires	Réponses			Observations	
	Oui	Non	NA		
Existe-t-il une demande de recrutement ?	Oui				
La demande émane-t-elle directement du responsable hiérarchique concernée ?	Oui				
La demande est-elle formulée par écrit et signée ?	Oui				
La demande permet-elle de dresser le profil du poste à pourvoir ? Si le poste est nouveau, une fiche de poste est-elle établie ?	Oui				
Cette description permet-elle de fixer les exigences en qualifications requises (diplômes, niveau d'étude et niveau d'expérience) ?	Oui				
Cette description permet-elle de fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement et donc les critères à retenir ?	Oui				
Cette description permet-elle de fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;	Oui			Il existe une grille salariale	
La motivation de la demande est-elle formulée ?	Oui				
La demande fait-elle objet d'analyse de la part du chef des ressources humaines ?	Oui				
Le diagnostic d'opportunité est-elle réalisée par : Le chef des ressources humaines ? Le service de contrôle de gestion ?	Oui	Non			
La politique de recrutement du Cesag privilégie-t-elle: le recrutement en interne ? en externe ? ou le choix est lié à l'impossibilité de trouver la compétence en interne ?	Oui			Si la compétence existe	
L'annonce est publiée : en interne ? dans les journaux écrits ? à la radio ? à la télévision ?	Oui			Dans les journaux écrits et diffusé sur le site du Cesag.	

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°2
Sous processus : Sélection des candidats (suite et fin)				
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE S'assurer du respect de la sélection sur la base des critères retenus : demande des services intéressés, profil des candidats et du poste, tests, entretues, etc.				
Questionnaires	Réponses			Observations
	Oui	Non	NA	
L'annonce précise-t-elle les avantages (en nature et/ou numéraire) ?		Non		
Avant sa publication, est-elle soumise au chef du service demandeur ?		Non		
Y a-t-il une commission d'entretien ?	Oui			
Y a-t-il un premier tri avant transmission à la commission de sélection ?	Oui			
La commission procède-t-elle à un tri des candidats avant convocation ?	Oui			
Les candidats sélectionnés sont-ils convoqués ?	Oui			
Le chef du service demandeur est-il associé à la commission d'entretien ?	Oui			
Les membres de la commission sont-ils nommés par le DG ?	Oui			
Existe-t-il une fiche d'évaluation des candidats ?	Oui			
Des tests sont-ils effectués lors de l'entretien ?	Oui			
La commission rédige-t-elle un PV après délibération ?	Oui			
Le PV est-il signé par tous les membres de la commission	Oui			
Les données relatives aux candidats sont-elles centralisées et sauvegardées ?	Oui			

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°3
Sous processus : Embauche et intégration					
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE					
- S'assurer du respect de la conformité des tests légaux et réglementaires et des critères internes de l'entreprise entraînant systématiquement des mises à jour au niveau du fichier du personnel					
Questionnaires	Réponses			Observations	
	Oui	Non	NA		
40. La décision finale d'embauche est-elle prise sur proposition de la commission ?	Oui				
41. La décision finale d'embauche est-elle prise par DG ?	Oui				
42. La décision finale d'embauche fait-elle objet de commentaire ?	Oui				
43. La décision d'embauche repose-t-elle sur des critères bien définis ?	Oui				
44. La décision de recrutement prise se traduit-elle par une lettre d'engagement ?	Oui				
45. Une fois la décision prise, les conditions de rémunération, la date d'entrée en fonction sont-elles négociées ?	Oui				
46. L'embauche se traduit-il par la signature d'un contrat de travail ?	Oui				
47. Avant la signature du contrat, y a-t-il une vérification des pièces fournies par le candidat ?	Oui				
48. Ce contrat de travail est-il conforme aux lois et règlements en vigueur au Cesag ?	Oui				
49. Le contrat prévoit-il une période d'essai ?	Oui				
50. Existe-t-il une procédure formalisée en matière d'accueil ?		Non			
Existe-il un responsable d'accueil ?	Oui			CSRH	
52. Existe-t-il un plan de parrainage du nouveau venu ?		Non			
53. Existe-il un livret d'accueil ?		Non			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°3
Sous processus : Embauche et intégration				
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du respect de la conformité des tests légaux et réglementaires et des critères internes de l'entreprise entraînant systématiquement des mises à jour au niveau du fichier du personnel 				
Questionnaires	Réponses			Observations
	Oui	Non	NA	
54. Le responsable de l'accueil, effectue-t-il ces opérations à l'endroit du nouveau recruté au premier jour de contact? <ul style="list-style-type: none"> - transmettre les horaires de travail, - montrer le circuit pour se déplacer en sécurité, - présenter les services et collègues de travail - expliquer les étapes de travail à effectuer en se référant à la fiche de poste, - transmettre la carte de pointage 	Oui			
55. Existe-il une base de données informatisée de tous le personnel?	Oui			
56. Le nouveau recruté est-il automatiquement joint à cette base de données ?	Oui			
57. La décision est-t-elle été visée et retournée par le contrôleur financier au service des ressources humaines		Non		Pas pour les CDI

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°4
Sous processus : Mode de rémunération					
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE					
- S'assurer que toutes les charges et produits relatifs au personnel sont correctement évalués					
Questionnaires	Réponses			Observations	
	Oui	Non	NA		
58. Les modifications de salaire sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ?	Oui				
59. S'assure-t-on que toutes ces modifications sont prises en compte par le service paie ?	Oui				
60. Les modifications des conditions de rémunérations des membres du personnel ou tous mouvements enregistrés (arrivée ou départ) sont ils communiqués en temps utile, par écrit et sous signature d'un responsable au service de la paie pour annotation des dossiers correspondants ?	Oui				
61. Le niveau des salaires sont-ils périodiquement rapprochés à la grille de l'institution et aux contrats de travail ?	Oui				
62. Les éléments constitutifs du salaire sont-ils périodiquement vérifiés ?	Oui				
63. Les données permanentes du fichier informatique de paie sont-elles périodiquement rapprochées aux éléments des dossiers individuels du personnel y afférent ?	Oui				
64. Un contrôle périodique des calculs du salaire est-il effectué par un responsable comptable, administratif ou financier ?	Oui			Le logiciel empêche de saisir plus que ce qui est mentionné dans le contrat	
65. Surveille-t-on suffisamment ces retenues ?	Oui				
66. La paie est elle approuvée par un responsable avant les règlements ?	Oui				
67. Un exemplaire des déclarations des charges sociales et impôt est-il conservé ?	Oui				
68. Les comptes sont-ils rapprochés à la liste du personnel ?	Oui			La liste de paie est établie à partir du fichier du personnel	
69. Le suivi des remboursements des prêts, avances et acomptes est il systématiquement matérialisé dans le fichier du personnel ?	Oui				

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°5
Sous processus : Gestion du personnel				
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE				
- S'assurer du suivi quotidien et du pilotage du personnel				
Questionnaires	Réponses			Observations
	oui	Non	NA	
70. Existe-t-il un mécanisme de gestion des entrées et sorties du personnel ?				
71. Les absences sont-elles justifiées ?				
72. Y a-t-il une demande d'explication en cas d'absence injustifiée ?				
73. Les absences injustifiées répétées font-elles objet de sanction ?				
74. Existe-t-il des réunions périodiques de service pour échanger sur l'évolution des activités ?				
75. Existe-t-il des réunions périodiques de l'ensemble de tout le personnel ?				
76. Procède-t-on à des contrôles inopinés de présence du personnel ?				
77. Procède-t-on à l'évaluation périodique du personnel ?				
78. Cette évaluation est-elle mentionnée dans le fichier du personnel ?				
79. L'évaluation prend-elle en compte l'adaptation du personnel aux besoins de l'entreprise ? Prend-elle en compte				
80. Les tâches et responsabilités sont elles clairement définies ?				
81. Les transmissions de données entre les différents reposent-elles sur des documents standardisés et clairs ?				
82. Existe-t-il des indicateurs sociaux ? Si oui, - ces indicateurs permettent-ils de déterminer la structure du personnel (âge, sexe, date de retraite, grade, etc.) ? - de déterminer les compétences existantes au Cesag (diplômes et formations)?				

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion administrative du personnel			Folio n°6
Sous processus : Tenue du fichier du personnel				
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE				
<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du suivi quotidien et du pilotage du personnel sont satisfaisants 				
Questionnaires	Réponses			Observations
	oui	Non	NA	
83. Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé :				
- spécimen de signature ?	Oui			
- situation de famille ?	Oui			
- date d'engagement ?	Oui			
- exemplaire du contrat de travail (ou lettre d'engagement) ?	Oui			
- contrat de travail ?	Oui			
- détail des rémunérations et des retenues à effectuer ?	Oui			
84. Les dossiers du personnel sont-ils régulièrement mis à jour ?				
85. Effectue-t-on des contrôles périodiques et par sondage des éléments des dossiers individuels du personnel ?				
86. L'accès au fichier du personnel est-il protégé ?				

Bibliographie

Ouvrages et Articles

1. **Alazard Claude et Separi Sabine, (2007)**, *Contrôle de gestion, manuel et applications*, DCG11, 1ere édition, DUNOD, Paris, 693 p.
2. **Anand Sanjay (2006)**, *Sarbanes Oxley Guide for Finance and Information Technology Professionals*, 2ième édition, Editions John Wiley & Sons, New York 273p.
3. **Banks Erik (2004)**, *Alternative risk transfer: integrated risks management through insurance, reinsurance and the capital markets*, Edition John Wiley & sons Ltd, Chichester, 238 p.
4. **Barry Mamadou (2007)**, *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises : mécanismes et moyens de préventions* : 278 p.
5. **Barry Mamadou (2008)**, *Audit Contrôle Interne : procédures opérationnelles, comptable et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé* 2^e édition, Sénégalaise de l'Imprimerie : 278 p.
6. **Bernard Barthelemy et Courreges, Philippe (2004)**, *Gestion des risques, méthodes d'optimisation globale*, Edition d'organisation, 2^e édition Paris : 471p.
7. **Bernard Frédéric (2006)**, *Contrôle Interne : concepts, règlements, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels et mode opératoire*, Edition Maxima : 303 p.
8. **Cadin Loïc & al. (1999)**, *La Gestion des Ressources Humaines* Editions Dunod 434p.
9. **Colier & al. (2007)**, *Risk and management accounting: Best practice guidelines guidelines for enterpris-wide internal control procedures*, Edition CIMA, Oxford, 180 p.
10. **Dayan, Armand (2004)**, *Manuel de gestion, Volume 2* ; Editions Marketing Paris, 975 p.
11. **Derenne Odile et Lamy Yves (2007)**, *Les 12 points clés de la carrière du fonctionnaire hospitalier*, 9^e édition, Editions ENSP, Paris 272p.
12. **Desroches Alain & al. (2003)**, *la gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 p.
13. **Dietrich Anne et Cécile Dejoux**, *Management par les compétences : le cas manpower*, Edition Pearson Education, Paris, 234 p.
14. **Guerrero Sylvie (2008)**, *Les outils de l'audit social*, Edition Dunod, Paris, 116p

15. **Gwendoline Aubourg (2003)**, *Gestion du personnel : Chef d'entreprise vos droits*, Editions d'organisation, Paris 190 p.
16. **Hamzaoui Mohamed & Pige, Benoît (2005)**, *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition Village Mondial, Orléans: 245 p.
17. **Hamzaoui Mohamed (2008)**, *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, 2^e édition, Editions PEARSON Education, Paris,: 243 p.
18. **Hassid Olivier (2008)**, *La gestion des risques*, Les TOPOS +, 2^e édition Dunod, Paris : 150 p.
19. **IFACI (Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés) (2005)**, *le management des risques de l'entreprise*, Édition d'organisation, Paris, 338p.
20. **Igalens Jacques (2000)**, *Audit des Ressources Humaines*, 3^e édition, Editions Entreprises et Carrières, Paris, 169 p.
21. **Jiménez Christian & al. (2006)**, *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Editions Revue Banque, Paris 272 p.
22. **Kolb David (2008)**, *Sprawling places*, Edition Thomson-Shore, Georgia, 267 p.
23. **Lexique de gestion (2005)**, 7^{ème} édition, Edition DALLOZ, Paris, 551p.
24. **Maders & al (2006)**, *Contrôle Interne Des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser*, Editions D'organisation, Paris, 261 p.
25. **Mahieddine Yacin et Rami Feghali (2004)**, Quel dispositif de pilotage du risque opérationnel, *Banque magazine* N° 659.
26. **Maignan Michel et Nicolet Marie-Agnès**, Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque*, 2005, n° 668.
27. **Mareschall Gilbert (2008)**, la cartographie des risques, AFANOR Juin 2006, 95p.
28. **Martory Bernard (2008)**, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition Dunod, Paris, 224 p.
29. **Meignan Alain (2004)**, *DRH : un partenaire stratégique*, Edition Liaisons, Paris, 233p.
30. **Mintzberg Henry (2006)**, *Le management au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Editions Organisation, Montréal, 283 p.
31. **Mougin Yvon (2008)**, *les nouvelles Pratiques de l'audit de management QSEDD*, Editions AFNOR, Paris, 247p.
32. **Nannoni Chantal & al (2006)**, *Manuel de planification des programmes de santé*, Editions ENSP, Paris, 357 p.

33. **Obert Robert (2004)**, *Synthèse droit et comptabilité*, Edition Dunod, Paris, 216p.
34. **OECD (2004)**, Les bonnes pratiques de contrôle interne dans les PME, *Les cahiers de l'académie N° 4*, 58 p.
35. **OECD (2008)**, Les bonnes pratiques de contrôle interne dans les PME, *Les cahiers de l'académie N° 13*, 98 p.
36. **Peretti Jean-Marie, (2005)**, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 5^{ème} édition, Vuibert, Paris, 224 p.
37. **Peretti Jean-Marie, (2007)**, *Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 p.
38. **Perilhon Pierre (2007)**, *La gestion des risques : méthodes MADS MOSAR II*, Edition Demos, Paris, 235 p.
39. **Renard Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, edition Organisation, Jouve, Paris, 479 p.
40. **Romelaer Pierre, (1993)**, *Gestion des ressources humaines*, Edition Armand Colin Collection : U, série Economie, Paris, 347 p.
41. **Sahut Jean Michel (2007)**, *Finance d'entreprise et finance de marchés : complémentarité et nouvelles avancées*, Editions Lavoisier, Paris, 342p.
42. **Schick Pierre & Lemant Olivier, (2004)**, *Guide self-audit*, Editions d'Organisation, Paris, 217p.
43. **Villalongo Jose A. (2007)**, *Directory of small press*, 37ième édition, Edition Pearson, New York, 287 p.
44. **Weiss Dimitri (2005)**, *Les ressources humaines*, Edition d'organisation, Paris, 805 p.
45. **Yannick & al. (2005)**, *Evaluation des risques : comment élaborer son document unique*, Edition AFNOR, Saint Denis, 322P.

MEMIRES et CODEX

1. **AGBO Brice Evariste (2007)**, « Etude de gestion administrative des carrières du personnel d'une multinationale : cas de l'ASECNA » CESAG 2007 P86
2. **OUSSEINI Garba Zeïnabou (2007)**, Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas de l'ASECNA, CESAG P109
3. **Sarr Amadou (2008)**, Codex du module Gestion administrative du personnel, DESS Ressources Humaines

4. **TAMINOU Boubacar (2009)**, Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à l'octroi des crédits aux clients à l'institution Nigérienne de Micro Finance ASUGU CIIGABA, CESAG P121
5. **YAZI Moussa (2008)**, Codex du module Audit interne et Procédures, DESS Audit et contrôle de Gestion

SITES WEBS

1. **Beswick Kesley et Bloodworth Jane (2003)**, Risk mapping: dilemmas and solutions, <http://www.housingcorp.gov.uk/server/show/conWebDoc.2366>
2. **Blanquet Jean Marie (2004)**, méthodologie de l'analyse documentaire, <http://www2.ac-rennes.fr/testscdi/metier/preconcours/Blanquetresume/Blanquet.pdf>
3. **Code du travail du Sénégal (2006)**, Réglementation et rémunération du travail au Sénégal, <http://www.droit-afrique.com/images/textes/Senegal//Senegal%20-20%20Cod>
4. **Danae (2007)**, Paie et administration du personnel, <http://www.danae-conseil.fr/index.php?/missions-conseil>.
5. **Encyclopédie scientifique en ligne**, <http://www.technoscience.net/?onglet=glossaire&definition=2885>.
6. **Gerad & al (2009)**, Administration du personnel, <http://www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf/b72>
7. **Jovic William (2009)** l'entretien de la recherche », <http://www.scribd.com/doc/21982309/l-Entretien-de-La-Recherche>.
8. **Néo-Finance, Expertise Comptable (2009)** : Normes isa 400 http://www.neo-finance.com/expertise_comptable/ISA400.