



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ACTUALISATION DU MANUEL DE PROCEDURES DE LA
COMMISSION HALIEUTIQUE SOUS-REGIONALE (CHSR) :
INSERTION DU CYCLE COMMUNICATION**

Présenté par :

BODA CONSTANTIN DE-GANI



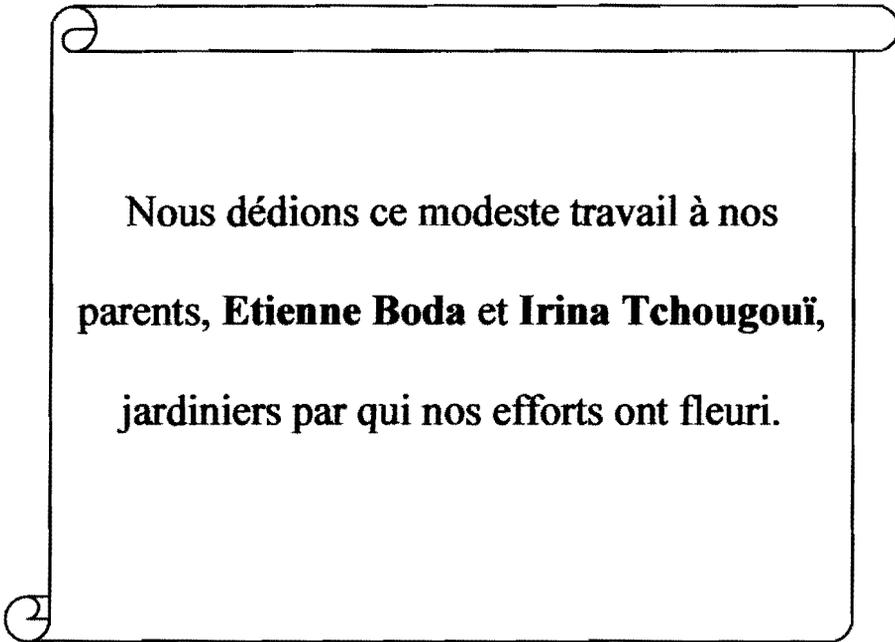
Dirigé par :

M. NDIAYE BABACAR

Directeur du Cabinet BND Consulting

Professeur associé au CESAG

Dédicace



Nous dédions ce modeste travail à nos
parents, **Etienne Boda et Irina Tchougouï**,
jardiniers par qui nos efforts ont fleuri.

Remerciements

Un proverbe africain dit : « Pour qu'un enfant grandisse, il faut tout un village. ». Nous ne pouvons savourer notre réussite sans exprimer notre gratitude à tous ceux qui y ont contribué. Nous voulons par cette occasion remercier :

- Le Docteur Mady Koanda, Directeur Général du CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), pour son dévouement à la réussite des activités et à la promotion de l'image de l'établissement.
- Monsieur Yazi Moussa, Directeur de l'ISCBF (Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance) du CESAG, pour son dynamisme dans la mise en œuvre des différents programmes de notre Master et éventuellement pour ses orientations.
- Tous nos professeurs du CESAG, pour leur sacerdoce et pour la qualité de leurs cours.
- Monsieur Ndiaye Babacar, Directeur associé du cabinet BND Consulting, pour nous avoir pris en stage et d'avoir accepté d'encadrer notre travail.
- Tout le personnel du Cabinet, pour leur disponibilité et leur participation active à l'élaboration de notre mémoire.
- Tout le personnel de la CHSR, pour avoir accepté de mettre à notre disposition des informations nécessaires et pour leur participation à la rédaction de notre mémoire.
- Toute la 2^e promotion du Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion, pour ce moment de partage de connaissances et de cultures qui nous ont édifiés.
- Tous nos amis, sœurs et frères, pour leurs encouragements, et leurs prières.
- Mes parents, pour leurs incalculables soutiens et pour la confiance qu'ils ne cessent de nous faire dans nos entreprises.

Que tout ce « village » voit naître dans ce modeste travail, la satisfaction à contribuer à notre épanouissement.

Liste de sigles et abréviations

- ANFH** : Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier
- AROC** : Analyser, Réfléchir, Orienter et Concevoir
- BPMN** : Business Process Modeling Notation
- CHSR** : Commission Halieutique Sous-Régionale
- CNASEA** : Centre Nationale pour l'Aménagement des Structures et des Exploitations Agricoles
- COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- DE** : Donnée d'Entrée
- Dir. Com.** : Directeur Commercial
- DS** : Donnée de Sortie
- FAO** : Food and Agriculture Organization
- FC** : Fonction de Construction
- FE** : Fonction Essentielle
- FI** : Fonction Intermédiaire
- FIND** : Fonction Indéterminée
- ISO** : International Organization for standardization
- MOFF** : Menace-Opportunité-Force-Faiblesse
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- SP** : Secrétaire Permanent
- UDA** : Union Des Annonceurs
- ZEE** : Zones Economiques Exclusives

Liste des tableaux et figures

• Liste des tableaux

Tableau 1	Analyse comparative des communications commerciales et «corporate»..	9
Tableau 2	Fiche de procédures de travail.....	26
Tableau 3	Fiches de tâches.....	26
Tableau 4	Exemple d'une présentation de page d'un manuel de procédures.....	27
Tableau 5	Exemple d'un tableau de modélisation des processus.....	30
Tableau 6	Liste des fonctions immédiates.....	31
Tableau 7	Programme de travail.....	46
Tableau 8	La grille d'analyse des tâches des acteurs de la communication.....	63
Tableau 9	Echelle d'évaluation des risques.....	68
Tableau 10	Synthèse des risques identifiés et analysés (1).....	69
Tableau 11	Synthèse des risques identifiés et analysés (2).....	73
Tableau 12	Sommaire du cycle Communication.....	78
Tableau 13	Sommaire du sous-cycle Définition de la stratégie de communication.....	79
Tableau 14	Sommaire du sous-cycle Elaboration du Plan de communication.....	82
Tableau 15	Sommaire du sous-cycle Conception de support de communication.....	84
Tableau 16	Sommaire du sous-cycle Développement des relations avec la presse.....	86
Tableau 17	Sommaire du sous-cycle Développement du partenariat.....	98
Tableau 18	Sommaire du sous-cycle Actualisation et pérennité du site Web.....	90
Tableau 19	Sommaire du sous-cycle Traitement d'informations	92
Tableau 20	Sommaire du sous-cycle Gestion du fond documentaire	96

• Liste des figures

Figure 1	Table simplifiée des symboles.....	25
Figure 2	Les formes de base du langage qualigramme.....	37
Figure 3	Fonctions considérées comme des processus.....	39
Figure 4	Modèle d'analyse du travail.....	42
Figure 5	Organisation hiérarchique de la CHSR.....	51
Figure 6	Diagramme de circulation des documents du service de la communication	58
Figure 7	Risque C01.....	74
Figure 8	Risque C02.....	74
Figure 9	Risque C03.....	75
Figure 10	Risque C04.....	75
Figure 11	Matrice centralisée de criticité des risques.....	76

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste de sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Table des matières	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :	4
Chapitre 1: Composantes d'un cycle communication	6
1.1 Fondements de la communication des entreprises	6
1.1.1 Communication interne.....	7
1.1.2 Communication externe	8
1.2 Fonctionnement d'une direction de communication.....	10
1.2.1 Son rôle	10
1.2.2 Son rattachement et son organisation	11
1.3 Techniques de communication	12
1.3.1 Communication orale.....	12
1.3.2 Communication écrite.....	15
1.3.3 Communication audiovisuelle	18
Chapitre 2: Processus d'élaboration d'un manuel de procédures.....	21
2.1 Intérêt d'un manuel de procédures.....	21
2.2 Présentation d'un manuel de procédures.....	23
2.2.1 Le fond	23
2.2.2 La forme.....	25
2.3 Etapes d'élaboration d'un manuel de procédures.....	27
2.3.1 Description des procédures existantes	28
2.3.2 Diagnostic des problèmes	33
2.3.3 Orientation du travail	34
2.3.4 Conception du manuel de procédures	36
Chapitre 3: L'approche méthodologique.....	41
3.1 Modèle d'analyse de l'étude	41
3.1.1 Observation des faits.....	41
3.1.2 Analyse des faits et élaboration des procédures	41

3.1.3	Vérification et validation des procédures	42
3.2	Outils de collecte des données.....	43
3.2.1	Questionnaires.....	43
3.2.2	Guides d'entretiens	43
3.2.3	Documentation.....	43
3.2.4	Observations	44
3.3	Techniques de traitement des informations collectées.....	44
3.3.1	Approche par les risques.....	44
3.3.2	Techniques de modélisation des procédures.....	44
3.4	Techniques de vérification et de validation des résultats.....	45
3.4.1	Grille de séparation des tâches.....	45
3.4.2	Réunion de validation	45
3.5	Planning du travail.....	46
DEUXIEME PARTIE :.....		49
Chapitre 4 : Présentation de l'entité.....		50
4.1	Mission et objectifs	50
4.2	Activités	50
4.3	Organisation.....	51
4.3.1	Conseil des ministres	51
4.3.2	Comité de coordination.....	52
4.3.3	Secrétariat exécutif.....	52
4.3.4	Service Communication.....	52
Chapitre 5: Description et évaluation des procédures existantes du cycle communication		53
5.1	Description des procédures existantes	53
5.1.1	Identification du poste : chargé de communication	53
5.1.2	Description des activités de communication faite par les acteurs des procédures 55	
5.2	Identification des risques	57
5.2.1	Diagramme de circulation des documents du service de la communication	57
5.2.2	La grille d'analyse des tâches des acteurs de la communication	63
5.3	Evaluation et hiérarchisation des risques.....	66
5.3.1	Les risques liés aux anomalies de la répartition des fonctions	66
5.3.2	Les risques liés à la sécurité du système d'information.....	67

5.4	Restitution et aide à la décision (cartographie des risques).....	68
5.4.1	Cotation des risques et des facteurs de risque	68
5.4.2	Matrices de criticité	73
Chapitre 6 : Conception du manuel de procédures de la CHSR		77
6.1	Cadre contextuel et principes généraux du manuel de procédures	77
6.2	Cycle communication	78
6.2.1	Définition de la stratégie de communication PRCO14.01	79
6.2.2	Elaboration du plan de communication PRCO14.02	82
6.2.3	Conception de support de communication PRCO14.03	84
6.2.4	Développement des relations avec la presse PRCO14.04	86
6.2.5	Développement du partenariat PRCO14.05.....	88
6.2.6	Actualisation et pérennité du site Web PRCO14.06.....	90
6.2.7	Traitement d'informations PRCO14.07.....	92
6.2.8	Gestion du fond documentaire PRCO14.08.....	96
6.3	Recommandations	100
CONCLUSION GENERALE		103
Annexes.....		104
Bibliographie.....		118

INTRODUCTION GENERALE

L'évolution du système économique rend de plus en plus complexe le fonctionnement des organisations humaines qui doivent s'imposer dans un environnement informationnel très organisé. Le système d'informations devient un moyen organisationnel très important dont la maîtrise apporte une efficacité dans les procédures internes. Cette maîtrise se traduit par une fiabilité du contrôle interne. Dans le secteur de la pêche, l'organisation est aussi complexe que dans tout autre secteur. La cohérence des politiques de pêche et la synergie entre les actions constituent de nos jours un enjeu de taille. L'Afrique fait face à une crise qui s'explique par la surexploitation des ressources halieutiques, la prolifération de la pêche illicite et l'insertion encore difficile dans le commerce international. Les acteurs sont défailants dans leur stratégie et dans leurs processus de fonctionnement.

Le système d'informations étant un élément important des processus de fonctionnement d'une organisation, il intègre une bonne connaissance du fonctionnement des flux organisationnels de l'entité. Ces derniers sont constitués de l'ensemble des processus qui regroupent les différentes tâches effectuées par les acteurs qui y interviennent. Au rythme de l'évolution économique et des progrès technologiques, ces processus ne cessent de subir des mutations. De prime abord, ils doivent se présenter sous forme de document écrit et ensuite ils doivent intégrer des paramètres d'actualisation en cas de nécessité. En effet, le fonctionnement efficace d'une organisation prend en compte l'utilisation d'un manuel de procédures. Véritable repère qui expose les actions et la circulation de l'information entre les différents acteurs. Son élaboration importe le respect de certaines règles et donc l'application d'une méthodologie rigoureuse qui prend en compte les exigences d'un bon contrôle interne. Notre travail consistera à concevoir un document clair et compréhensible, dont l'objectif principal est de redynamiser l'organisation de la Commission Halieutique Sous-Régionale (CHSR). Dans une perspective de développement durable, cette organisation doit relever le défi de la capitalisation de son fonctionnement interne. Être bien organisé, signifie définir clairement les processus internes et les mettre en application intégralement.

La pêche fait partie de la culture et représente une source importante de nutrition dans le monde. Elle constitue ainsi une part fondamentale de la production alimentaire. Cependant la surpêche menace l'environnement et les approvisionnements alimentaires du monde entier. Beaucoup d'organisations internationales cherchent à y remédier en élaborant des normes, des

directives et des protocoles de pêche. Tel est le cas de la F.A.O (Food and Agriculture Organisation) qui a mis en place le Code de conduite pour une pêche responsable. L'activité halieutique reste encore à redynamiser et à réorganiser afin d'atteindre les objectifs qui énoncent les principes et les normes internationales des pratiques de la pêche durable.

La CHSR étant en phase de restructuration, est un acteur décisif dans le développement durable des pêches dans la zone de Convention de l'organisation. Elle avait décidé d'entreprendre une revue de la pertinence et de l'efficacité de son fonctionnement au défi d'un secteur international des pêches évolutif et dynamique. Les problèmes qu'elle rencontre sont souvent d'ordre organisationnel, c'est-à-dire liés aux composantes telles que ses activités, ses fonctions, ses structures, ses ressources et ses processus. Après son bilan des activités de 2002 à 2009, elle a relevé quelques difficultés à faire face aux défis majeurs dans les activités de pêche. Le principal problème est son incapacité à gérer de manière efficace les activités halieutiques de la sous région. Cela s'explique par le fait que son mandat, à l'origine consultatif, ne lui permet pas de jouer pleinement son rôle. Par conséquent elle éprouve des difficultés à appliquer les décisions adoptées. Pour y remédier, elle doit engager un processus de réorganisation et définir clairement ses activités. Pour atteindre de manière efficiente les objectifs assignés à cette réorganisation, il est nécessaire d'envisager :

- La redéfinition du mandat de la CHSR pour élargir son domaine de compétence ;
- L'appropriation de la CHSR par les Etats membres afin de susciter une prise de conscience et une implication de ces derniers;
- L'élaboration et la mise en place d'un manuel de procédures afin de définir clairement les tâches des différents acteurs liés à son fonctionnement.

Comment élaborer et intégrer le cycle communication dans le manuel de procédures de la CHSR ? Cette interrogation revient à analyser de près les questions suivantes :

- Ce manuel de procédures prend-t-il en compte les préoccupations de tous les acteurs?
- La fonction communication est-elle bien comprise au sein de la Commission ?
- La conception des procédures, favorise-t-elle un bon contrôle interne ? C'est-à-dire: la séparation des tâches ? le respect des normes et directives ? Le contrôle hiérarchique ?
- Comment les mettre en œuvre afin de remédier aux risques liés au contrôle interne?

L'analyse de la situation actuelle nous conduit à l'élaboration des procédures du cycle communication de la CHSR, en tenant compte de toutes les diligences possibles d'un bon contrôle interne. Par conséquent la nécessité d'utiliser une approche par les risques dans la réalisation de nos travaux. Cette démarche, nous aide à atteindre efficacement notre objectif principal qui est de concevoir un document énonçant clairement les différentes procédures de gestion des activités de communication de la CHSR. A ce titre, nous devons nécessairement :

- Analyser l'existant en décrivant les processus et les procédures ;
- Identifier les risques et proposer des solutions détaillées par rapport aux défaillances ;
- Faire un diagnostic des axes de solutions proposées et retenir les plus adéquates ;
- Construire les solutions retenues au niveau des processus et des procédures ;
- Concevoir une ébauche du manuel de procédure en intégrant les modifications.

L'élaboration et la mise en place du manuel de procédure de la CHSR demande beaucoup de diligences dans nos travaux afin de résoudre au maximum les problèmes. Le champ de notre travail se limite à l'élaboration des procédures du cycle communication et à leur insertion dans le manuel des procédures de la CHSR. Cela présente de nombreux intérêts pour la Commission qui en profiterait pour de multiples raisons :

- Elle veut se doter d'une bonne image auprès des investisseurs ;
- Se doter d'un outil organisationnel permettant d'atteindre efficacement les objectifs ;
- Prôner une gestion transparente à travers la fiabilisation du contrôle interne ;
- Formaliser toutes les tâches afin de faciliter le turnover, l'apprentissage de nouveaux employés et des stagiaires et pour suivre la traçabilité des flux d'informations.

Pour une meilleure appréhension du sujet, nous avons reparti notre travail en deux parties : théorique et pratique. Dans la première, nous ferons une revue de littérature, en utilisant la documentation nécessaire pour confronter les analyses des différents auteurs par rapport au thème choisi ; ensuite nous présenterons notre méthode de travail qui nous permettra d'atteindre nos objectifs. La seconde partie commence par une présentation de la CHSR qui fait l'objet de notre étude, puis aboutit à une description de l'existant et enfin se termine par une présentation de l'ébauche du manuel de procédures réalisé.

PREMIERE PARTIE :
APPROCHE THEORIQUE

Avant de matérialiser nos études par l'élaboration du manuel de procédures, nous devons appréhender les fondements de la communication d'une entreprise. La direction de communication étant un domaine nouveau en plein essor, il est nécessaire pour nous de nous enrichir d'arguments d'autres auteurs et de disposer à cet effet d'orientations importantes pour la réalisation de notre projet d'actualisation du manuel de procédures de la CHSR.

Par conséquent, cette première partie du travail consiste d'abord à prendre connaissance de notre sujet, c'est-à-dire présenter les composantes d'un cycle communication à l'aide d'une documentation riche et actualisée. Cela consiste plus précisément à analyser les fondements de la communication d'une entreprise, à comprendre le fonctionnement d'une direction de communication et à identifier les différentes techniques ou formes qu'elle peut prendre.

Ensuite le second chapitre de la revue de littérature se base sur l'analyse des processus d'élaboration d'un manuel de procédures, déjà mis en œuvre par les différents auteurs. A cet effet, nous allons faire recours aux approches déjà mises en œuvre pour mener cette activité, afin de réduire au maximum les risques afférents.

Enfin, pour clôturer la première partie de notre travail, nous présentons la méthodologie adoptée pour mener à bien nos recherches et produire un résultat satisfaisant. Cela se résume à la présentation des approches retenues pour nos recherches, aux outils et techniques utilisés et au planning de nos activités.

Chapitre 1: Composantes d'un cycle communication

La communication, à travers son principe fondamental, évoque la relation qui s'établit autour d'un message entre un émetteur et un récepteur. Ce terme prend un sens élargi au cours du vingtième siècle et notamment une valeur scientifique grâce aux premières formulations des théories de la communication énoncé par DUFF et Al (167 : 1999). Les travaux de SHANNON¹ (1948 : 379) définissent le système de communication comme un processus linéaire reliant : une source d'information qui produit un message, un émetteur qui le transforme en signaux, un récepteur qui les décode et un destinataire auquel le message est destiné. Il note également la perturbation de la transmission par des « bruits ». Ses recherches seront complétées par les travaux de WEAVER² (1949) qui propose le principe de rétroaction ; en d'autres termes la communication n'est pas toujours linéaire à sens unique. Leurs travaux ont permis aujourd'hui une grande avancée dans le système et la technologie de la communication des organisations. Ainsi les activités d'une direction de la communication sont valorisées et son rôle ne cesse de s'étendre. Elle occupe une place importante dans une organisation. Aujourd'hui elle est une arme stratégique puissante et constitue l'un des domaines les plus importants d'une organisation. Face aux défis de la concurrence, chaque organisation veut se doter d'une communication dynamique.

Nous présenterons d'abord les fondements de la communication, puis le fonctionnement d'une direction de communication et enfin ses différentes techniques.

1.1 Fondements de la communication des entreprises

D'après les recherches publiées par DOBIECKI (1984 :130), les travaux sur la communication sont encore plus récents puisque ceux réalisés sur la Théorie de l'information aux Etats-Unis par SHANNON et WEAVER, ont été publiés en 1949. A cela se sont ajoutés

-
1. Ingénieur électricien et mathématicien américain (1916-2001), considéré comme le père fondateur de la théorie de l'information, publie un article, « *Mathematical Theory of Communications* » (1948).
 2. Scientifique américain, mathématicien et administrateur de la recherche (1894-1978), publie en 1949 l'article de C. SHANNON sous forme de livre « *Mathematical Theory of Communications* ».

les travaux de LASWELL (1948 : 37 à 51), qui définissent le processus de la communication en mettant en exergue les « 5W » (Who says What though What channel to Whom with What effect) ; Ce qui se traduit par : Qui dit Quoi par Quel canal à Qui avec Quel effet. De part sont évolution, il faut noter que le terme communication revêt une signification différente selon les disciplines et les auteurs. Face à cette divergence d'idées, il est indispensable de préciser la notion de communication d'entreprise. Il n'existe pas une définition universelle reconnue par tous. Pour LIBAERT (1998 : 71), elle peut se définir comme : « le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts ». Ainsi selon les cibles ou les destinataires, nous pouvons distinguer la communication interne et la communication externe. La dernière, au vue des situations, peut prendre la forme d'une communication institutionnelle ou celle d'une communication commerciale.

1.1.1 Communication interne

Située au cœur du management de l'entreprise, elle a pour cible l'entreprise elle-même, ses cadres, ses salariés, ses employés etc. Elle dépend en fait de nombreux paramètres : l'évolution du secteur d'activité, la taille de l'entreprise, son organisation, sa culture etc. Selon DOBIECKI (1994 :123), la communication interne est un art difficile qui réclame une politique à long terme en même temps que des actions ponctuelles biens précises et des réactions immédiates ajustées aux circonstances. En d'autres termes elle intervient sur trois volets hiérarchiques, à savoir : « Faire connaître », « faire accepter » et « faire agir ». De la diffusion de l'information à sa mise en application, la communication interne assure la circulation des flux informationnels entre les acteurs internes.

En dépit des différents sens de circulation d'informations, nous pouvons distinguer trois types de communications selon LIBAERT (1998 : 71) :

- La communication descendante : Elle est constituée de l'ensemble d'informations émanant de la hiérarchie en destination des salariés.
- La communication ascendante : Cette pratique permet aux salariés de faire parvenir à leurs supérieurs leurs préoccupations et leurs besoins.

- La communication latérale : Elle s'explique par la circulation d'information entre les salariés de manière formelle ou informelle.

Ces trois types de communication, lorsqu'ils sont mis en application harmonieusement, créent un environnement propice à une communication interne efficace.

1.1.2 Communication externe

Elle comprend l'ensemble des messages et des actions destinés aux publics extérieurs à l'entreprise qui sont : les consommateurs et les acheteurs, les journalistes, les associations de défense des consommateurs, les distributeurs, les clients, les fournisseurs, les banques, les actionnaires, les pouvoirs publics, etc. (COHEN, 2001 : 61). Selon son objet, nous pouvons distinguer deux formes: commerciale et institutionnelle.

1.1.2.1 Communication commerciale

Appelée encore la communication marketing ou encore la publicité, elle a comme éléments d'actions : les marques, les produits et les services. Pour BOISTEL (2007 :223), son objectif principal est de faire adhérer le public à son message en influençant sa décision d'acheter ou de racheter. Ainsi la publicité d'une manière générale est une forme de communication, dont le but est de fixer l'attention d'une cible visée (consommateur, utilisateur, usager, électeur, etc.) pour l'inciter à adopter un comportement souhaité. La communication commerciale se fait de deux manières : à travers les médias et/ou hors médias. Le premier utilise la presse, la télévision, la radio, le cinéma, les affiches... comme moyen pour véhiculer les messages tandis que le second se base sur le marketing direct qui consiste à sponsoriser des activités, à parrainer des événements ou à faire du « porte à porte » grâce aux agents commerciaux dynamiques. En définitif, toutes ces deux techniques ont un seul objectif: vendre. En plus de la communication commerciale, il y a d'autres types de communications ; tel que la communication institutionnelle qui donne une autre vue et ouvre d'autres perspectives.

1.1.2.2 Communication institutionnelle

Elle est appelée encore la communication « corporate ». Sa finalité est de permettre à l'organisation de valoriser son identité et son image auprès des différents publics qui l'intéressent. C'est dans cet ordre que SCHNEIDER (1990 : 14) énonce qu'elle a pour objet principal de promouvoir l'image de l'entreprise, et non une composante particulière, vis-à-vis de certains publics dont la liste varie selon chaque entreprise : pouvoirs publics et élus, leaders, presse, publics particuliers, grand public etc. Une confusion se crée souvent entre elle et la publicité ; pour relever la nuance, LENDREVIE ET BROCHAND (2001 : 102) explique que : « Quand la publicité n'a pas pour objet de promouvoir les produits ou les services, mais plutôt les entreprises qui les inventent, qui les fabriquent ou qui les distribuent, la publicité devient communication institutionnelle ». Comme exemple, nous pouvons citer la communication événementielle que le Président de l'Association nationale des agences conseils en événements, FOURNIER (2009 : 48), qualifie d'un procédé de communication très rentable qui consiste à organiser des rencontres avec le public pour faire passer un message. Ceci dit, la communication institutionnelle se distingue de la communication commerciale à travers son rôle et son objet (Cf. Tableau ci-dessous).

Tableau 1 : Analyse comparative des communications commerciales et « corporate »

	Communication commerciale	Communication « corporate »
Champs d'intervention	Produit, service ou marque	L'organisation
Place dans l'entreprise	Liée au marketing	Liée à la politique générale
Objectifs	Tactiques	Stratégiques
Cibles	Cibles marketing	Tous les publics de l'entreprise
Message	Repose sur une proposition de base	Construit autour de l'identité de l'entreprise
Durée de message	Liée à la durée de vie du produit ou du service	Le message est intemporel
Techniques utilisées	Techniques publicitaires	Techniques publicitaires + techniques spécifiques

Source : BOISTEL (2007 : 44)

1.2 Fonctionnement d'une direction de communication

Souvent le choix de mettre en place une direction de communication n'est pas considéré comme une nécessité. En effet, plusieurs directions dans une organisation ont parfois la responsabilité de communiquer. C'est le cas par exemple de la Direction des ressources humaines qui a pour mission de communiquer avec des cibles internes ; ou encore la direction commerciale qui a pour objectif de diffuser les messages à l'extérieur de l'entreprise etc. Lorsqu'une organisation choisit de créer une direction de communication à part, elle doit clarifier son champ d'activité, son rôle et ses moyens. La direction de la communication est encore jeune et évolutive ; Selon une enquête de l'UDA³ en fin 2007 : 6% des services avaient moins de 2 ans, 16% avaient entre 2 et 5 ans, 24% avaient entre 6 et 10 ans et 54% plus de 11 ans. Par conséquent il est difficile de définir de manière précise et universelle les attributs d'une direction de communication dans une organisation.

1.2.1 Son rôle

Le Dir.Com joue un rôle délicat dans la gestion des flux d'informations dans une organisation. Ces flux touchent toutes les directions et doivent être coordonnés par une direction spécifique afin d'éviter une cacophonie de discours qui ne permettent pas de construire une image et une réputation favorable au développement de l'entreprise (BOISTEL, 2007 : 112). D'une manière générale, le rôle stratégique assigné au Dir.Com est d'être le garant de l'image de l'entreprise. Ce qui explique son rattachement à la direction générale dans les 80% des cas (SCIENCESCOM, 2003). La communication est ainsi tributaire des choix stratégiques et contribue à la réussite de la politique générale de l'entreprise. Cependant la difficulté est de savoir quels sont ses objectifs réels et en quoi ils permettent de favoriser les buts stratégiques.

Pour réussir les objectifs de communication, en général trois missions sont assignées au Directeur de ce département (BOISTEL, 2007 : 116) :

3. UDA, <http://www.csa-fr.com>, « baromètre UDA/CSA de la communication d'entreprise », 2007.

- dans un contexte stratégique, son premier rôle est de conseiller les instances supérieures sur l'aspect communicationnel attendu avant leur prise de décision ;
- sa seconde mission le place dans une position de garant de la cohérence entre les messages internes et externes de l'entreprise ;
- enfin, il a pour rôle d'harmoniser la circulation d'information dans l'entreprise.

Le rattachement et l'organisation de la direction de communication sont deux aspects qui lui permettront de réussir efficacement ses missions.

1.2.2 Son rattachement et son organisation

La place de la direction de la communication dans une entreprise est un aspect fonctionnel non négligeable. Cela peut constituer un atout ou un obstacle dans la mise en œuvre de ses activités. L'analyse de son rattachement permet de mesurer son degré d'intégration ainsi que son pouvoir de décision dans l'entreprise. Ainsi deux cas de figures peuvent se présenter : soit la communication dépend des autres directions ou soit elle est gérée à part par une direction autonome :

- La communication dépend parfois des directions telles que : commerciale, des ressources humaines ou financière. Dans ce cas la communication est décentralisée dans les différents domaines de l'entreprise. L'avantage est la précision des informations et la fiabilité de leurs sources ; DECAUDIN et MALAVAL (2005 : 512) affirment que « si la communication est rattachée à chaque direction concernée (DRH, Direction financière, Direction commercial, etc.), cela présente l'avantage de responsabiliser chaque direction dans le choix de ses objectifs... », cependant un problème de coordination des informations peut se poser.
- Les activités de communication sont centralisées dans une direction autonome. Certes une nouvelle direction permet à l'entreprise de supporter de nouveaux coûts, mais cela résout le problème de la communication distribuée et permet une cohérence dans la circulation d'informations. Dans ce cas de figure cette direction se situe à un niveau hiérarchique élevé. Pour SCHNEIDER (1990 : 95) : « Le directeur de la communication dépend du président, assiste au comité exécutif, mais n'en ai pas

véritablement membre ; il apparait hiérarchiquement au-dessous de ceux qui en sont membres à part entière ». Cette position bien que ne lui donne pas le pouvoir d'exécution, elle renforce sa mission de conseil stratégique.

Les différents rattachements de la direction de la communication sont liés aux divers processus de son organisation structurelle ainsi il est possible d'envisager plusieurs structurations. Selon BEAU et DAUDEL (1992 : 54) : « le choix d'une configuration organisationnelle par un service communication dépend avant tout du type de mission qui lui est assigné. En pratique, il n'y a pas de configuration type mais des schémas structures facilitant le regroupement des ressources autour de missions considérées comme prioritaires ». La structuration de ce service varie donc d'une organisation à une autre.

1.3 Techniques de communication

Diffuser la meilleure image de leurs activités est une préoccupation légitime de la plupart des entreprises. Pour elles, tout ce qui peut être vu et entendu peut servir de support à la communication (CHAUVIN, 2008 : 7). Ainsi la communication se fait de diverses manières. A la question : « Pour chacune de ces techniques de communication, pouvez-vous dire si elle est pratiquée régulièrement par votre entreprise ? », l'UDA a réussi à réaliser en 2007, une enquête qui a donné les résultats suivants : Blog sur l'internet 12% , audiovisuel d'entreprise 56% , intranet 77%, événementiel 88%, sites internet 94%. La communication à travers les sites internet est la plus pratiquée actuellement. Ceci dit, NOYE (1989 :55), dans ses travaux, distingue trois formes de communication : orale, écrite et audiovisuelle.

1.3.1 Communication orale

Elle se pratique à travers diverses techniques telles que : l'information de contact, l'entretien individuel, la réunion d'information, la conférence, la visite de l'entreprise, les groupes d'étude, la réunion d'échange, etc.

- **Information de contact**

Elle se caractérise par une présence consciente et organisée du responsable parmi les collaborateurs (BOISTEL, 2007 :188). Le porteur d'information est présent parmi son public. Cela entraîne une communication directe et spontanée entre un responsable et ses collaborateurs. Ainsi elle favorise la circulation ascendante et descendante des informations.

- **Entretien individuel**

Il s'agit d'une conversation formalisée entre deux personnes ou un nombre restreint. Il a pour intérêt de mettre en valeur : une communication directe fondée sur le dialogue, Une assurance sur la compréhension des messages, une évaluation du retour des messages et une occasion de recueillir des informations nécessaires. Il s'agit par exemple d'un entretien d'évaluation du personnel, d'un entretien de départ, d'un entretien de recrutement... (PERETTI, 2005 :105). En général ces différents entretiens prennent trois formes : non directif, semi-directif ou directif (PERCONTE, 2003 : 34).

- dans le premier cas, la personne interrogée s'exprime librement sur un thème ;
- le second cas consiste à proposer une liste de thèmes préfixés devant être abordés par la personne interrogée ;
- le dernier cas consiste à poser une série de questions standardisées dans un ordre précis à la personne interrogée.

- **Réunion d'information**

Une réunion en général est un moyen de communication très utilisé. Ainsi pour être efficace, GRANGE (2009 : 17) précise qu'il faut bien définir l'objectif de la réunion, ensuite évaluer le temps imparti et enfin aménager un local dans les meilleures dispositions possibles. Une réunion d'information, différente de la réunion de travail, du groupe de travail et de la conférence, se présente comme une rencontre entre les parties intéressées en vue d'écouter une communication d'un responsable et de poser des questions. Cela a pour avantage d'assister à une communication directe de l'information et de permettre à l'assistance de poser simultanément des questions pour une meilleure compréhension des messages.

- **Conférence**

Elle se caractérise par un exposé présenté par un cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieure (LAMIZET et SILEM, 1997 : 149). Elle est souvent suivie de questions. L'intérêt à ce niveau se manifeste par un élargissement de culture générale des membres de l'entreprise, par un moyen de compléter la connaissance des employeurs.

- **Visite de l'entreprise (ou journée " portes ouvertes ")**

Elle est caractérisée par une visite guidée des locaux organisée par l'entreprise pour son personnel ou pour d'autres personnes extérieures (GONDRAND, 1983 : 230). Son objectif est de faire mieux connaître aux salariés leur environnement de travail et de le faire découvrir aux publics externes. L'intérêt est de créer une cohésion entre le personnel des différents services et de valoriser leur milieu de travail.

- **Commissions et groupe d'étude**

Limitée dans le temps, elle est considérée comme une réunion de certains membres du personnel pour résoudre ensemble un problème particulier (PERETTI, 2005 : 61). Elle se réalise dans le but de chercher des solutions lorsque l'entreprise rencontre un problème d'ordre technique, commercial, organisationnel, social, etc. Ses avantages se résument à l'incitation à la responsabilité et à la créativité du personnel.

- **Réunions d'échange**

Au cours des heures de travail, un nombre restreint de salariés peuvent s'entretenir avec leur responsable hiérarchique pour échanger des idées et retenir certaines orientations. Ces genres de rencontre d'échange permettent aux responsables de résoudre leurs problèmes mineurs eux-mêmes sans pour autant faire recours à la Direction générale. Selon les résultats d'une enquête publiés dans son ouvrage, DOBIECKI (1994 :125), affirme que cette forme de communication orale est la plus pratiquée parmi toutes les techniques de communication interne d'une entreprise. En effet elle permet aux responsables de s'enrichir des idées des

autres afin d'avoir une vue d'ensemble de leur problème et de prendre une décision qui ne compromette pas les activités des autres.

1.3.2 Communication écrite

Il s'agit par exemple d'un compte rendu, d'une note d'information, d'un flash, d'un tract, d'une lettre au personnel, d'un journal de l'entreprise, d'un bulletin spécialisé, d'une enquête d'opinion, d'une boîte à idées, etc.

- **Compte rendu de réunion**

Il constitue un moyen d'information latérale, ascendante et descendante, présenté sous forme de procès-verbal de toutes les rencontres ou de toutes les réunions internes et externes de l'entreprise. Il a pour objectif de rendre vivant les activités antérieures afin de servir de document de référence contenant des informations précises sur le déroulement d'une réunion. Selon FAYET (2009 : 1 à 3), pour réussir la rédaction de son compte rendu, il faut se référer toujours à ses principaux objectifs :

- rédiger pour les absents ou raviver la mémoire des participants d'une réunion ;
- fournir un outil de travail efficace ;
- créer une mémoire écrite d'un vécu collectif et renforcer la cohésion interne.

- **Note d'information**

Il s'agit des consignes, des directives ou des informations diffusées à un public précis par l'intermédiaire de la hiérarchie (PERETTI, 2005 :139). En dehors des décisions proprement dites, les notes peuvent permettre à la direction ou au chef de service, de diffuser des informations ponctuelles sur des sujets tels que : l'organisation du travail, les salaires et les avantages sociaux, les moyens d'information, etc. Il a pour intérêt de servir de référence et de véhiculer de manière rapide et simultanée des informations précises et adaptées au destinataire.

- **Flash d'information**

Il dérive d'une vieille technique d'impression appelée flashage, qui consiste à photographier une maquette sur un support spécialisé et l'imprimer. Ainsi le flash d'information se distingue par sa présentation ; note courte et de rédaction simple, destinée à informer sans retard le personnel (DEMESSENCE, 2006 :55). Son objectif est de diffuser une décision très importante dans un délai très court. Le public destinataire est donc informé rapidement sur les informations concernant la vie de l'entreprise ainsi que celles qui touchent les domaines économique, social, commercial...

- **Tract**

C'est un document encore plus simple et rapide à réaliser. Avec son caractère non formalisé, il n'a pas besoin d'un support spécifique (LAMIZET et SILEM, 1997 : 566). Il est souvent distribué sur les lieux de travail ; le plus souvent près des portes, sur les pare-brise ou encore dans les cars. Il permet de faire connaître rapidement le point de vue de la direction à l'ensemble du personnel. L'information atteint tout le personnel dès sa diffusion, c'est un moyen souvent utilisé pour passer des informations chocs.

- **Lettre au personnel**

Il s'agit d'un document signé par le directeur et envoyé au membre du personnel régulièrement ou ponctuellement à l'occasion d'évènements importants. Cela dans le but soit d'informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise, soit d'annoncer une nouvelle ou soit d'expliquer une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique (AELION, 2009 : 193). C'est donc un courrier interne qui, depuis longtemps, était produit uniquement sur du support papier mais les progrès technologiques ont donné naissance au courrier électronique (DEMESSENCE, 2006 : 41). Ses avantages sont nombreux : elle est formalisée, précise et permet de contrebalancer l'effet des rumeurs en apportant des réponses aux attentes et aux inquiétudes du personnel.

- **Journal d'entreprise pour l'ensemble du personnel**

Il est considéré comme un support de communication périodique destiné à un public précis interne ou externe (CHAUVIN, 2008 :9). Animé par un sentiment d'appartenance à l'entreprise, le personnel peut bénéficier d'un bulletin conçu spécialement pour eux. Ils le reçoivent soit à domicile ou sur les lieux de travail. C'est pour eux une source d'informations concernant : la vie de l'entreprise et les activités des hommes qui y travaillent, les questions techniques, économiques et sociales qui intéressent l'entreprise, etc. Son intérêt est de créer un environnement propice au dialogue et permettant le décloisonnement des services.

- **Bulletins Spécialisés**

D'après DEMESSENCE (2006 :53) : « C'est une appellation attribuée particulièrement à une publication périodique offrant une synthèse d'informations officielles ». Ils s'adressent à un public très sélectif. Ils sont constitués de bulletins ou de journaux d'entreprise s'adressant à une catégorie précise de personnel : cadres et ingénieurs, techniciens, représentants... Ils ont pour rôle d'apporter des informations claires et adaptées au niveau des lecteurs. Contrairement au journal de l'entreprise qui est destiné à tout le personnel, le bulletin spécialisé s'adresse à une catégorie donnée du personnel.

- **Enquêtes d'opinion**

Il s'agit des recherches réalisées au sein du personnel afin de recueillir leurs aspirations à l'aide des sondages exhaustifs ou échantillonnés. Ces enquêtes permettent de faire un diagnostic des points tels que : les attentes et motivations du personnel, la satisfaction et l'insatisfaction, le degré d'adhésion aux objectifs... (RENARD, 2007 : 437). Elles peuvent se réaliser aussi dans le cadre de l'analyse d'un problème spécifique : conditions de travail, besoins en formation, image de l'entreprise, etc. Ce procédé apparaît comme une occasion pour le personnel de s'exprimer librement et participer à la résolution des problèmes de l'entreprise. En d'autres termes, créer un climat de communication au sein de l'entreprise.

- **Boîte à idées**

C'est un moyen donné aux salariés de faire des suggestions à la direction générale afin de contribuer aux améliorations (PERETTI, 2005 : 32). La technique est simple ; à l'aide de support papier, le salarié peut écrire une suggestion pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise et la déposer dans une des boîtes placées à un ou plusieurs endroits stratégiques. Ce procédé constitue un canal de communication ascendant ; un moyen donc d'encourager les initiatives et de permettre aux salariés de s'exprimer.

1.3.3 Communication audiovisuelle

Elle est constituée des techniques suivantes : Aide visuelle, Affichage, téléconférence, montage audiovisuel, etc.

- **Aides visuelles**

L'utilisation des aides visuelles est une technique qui permet d'animer une conférence, un exposé ou toute autre forme de présentation orale. Ce sont des moyens permettant de montrer en même temps que le discours a lieu, des éléments illustratifs (CACALY, 2008 : 276). Les moyens souvent utilisés sont les tableaux noirs, blancs ou de couleur, les tableaux animés, les tableaux à feuilles mobiles, les rétroprojecteurs, les épiscopes, etc.

- **Affichage**

Selon GONDRAND (1983 : 230) : « c'est une technique qui consiste à utiliser des panneaux fixes ou mobiles supportant des notes d'informations ou toutes autres informations transcrites sur support papier ». Elle permet de diffuser les informations à l'ensemble du personnel et s'apprécie le plus souvent par la facilité de son accessibilité et la rapidité de sa diffusion. Elle permet également de diffuser l'information de manière externe, dans ce cas elle joue le rôle d'une publicité externe (PERCONTE, 2003 : 134).

- **La téléconférence**

L'évolution technologique a permis de développer des techniques plus modernes et efficaces. La téléconférence est un modèle de ce progrès technologique mettant en avant les techniques modernes de communication et celles de l'audiovisuel. De manière pratique, elle permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs se trouvant à des distances plus ou moins grandes de l'animateur. Elle se présente en général sous deux formes : l'audioconférence et la visioconférence. La première se limite à une diffusion simultanée des voix à l'aide des appareils adaptés, Tandis que la seconde complète la première par une visualisation simultanée des interlocuteurs. Tel est le cas du travail à distance ou du télétravail qui présente de nombreux avantages (HERMEL et NICOLAS, 1997 : 81). L'apport de la télécommunication dans la prise de décision est un atout majeur. Elle permet par exemple de réunir rapidement les managers dans une réunion virtuelle sans avoir à les déplacer.

- **Montage audiovisuel**

Dans le souci de présenter l'entreprise à un public précis, l'entreprise peut faire recourt à une technique audiovisuelle pour mieux attirer son attention et rendre la transmission du message plus illustrative et plus réelle. Ceci à travers un programme de diapositives ou de vidéos projetées suivant des techniques élaborées. Dans ce contexte, la diffusion de l'information est très efficace grâce à la puissance de son impact, due à la combinaison de l'image et du son. Ainsi, un spot publicitaire télévisuel apparait comme un fort moyen de communication audiovisuelle, il influence un public très large (CHAUVIN, 2008 : 7).

En définitive, ces trois techniques (écrite, orale et audiovisuelle) sont souvent utilisées partiellement ou intégralement dans la communication des organisations. Ce qui est important à noter, est l'évolution de ses techniques grâce à l'avancée de la technologie de l'information. Aujourd'hui ses techniques sont intégrées dans un système d'informations informatisé. Ce qui explique la nécessité des messageries informatiques au cœur du réseau de communication de l'organisation. Ces messageries informatiques s'avèrent être au carrefour des différentes techniques précédemment citées.

Conclusion du premier chapitre

En somme, la communication de l'entreprise est un domaine encore en pleine mutation. Qu'il s'agisse d'une communication interne ou externe, ou d'une communication institutionnelle ou commerciale, les enjeux sont nombreux. De la gestion de la circulation d'informations au sein de l'entreprise à la gestion de relations avec les tiers, la communication joue un rôle très important mais cherche encore à définir clairement sa place dans l'entreprise.

Ainsi une organisation est valorisée grâce à son système de communication. Ce moyen lui permet de gérer son environnement de manière organisée. En ce sens la définition du rôle assigné à une direction de la communication permet d'avoir une visibilité sur ses objectifs et de créer une valeur ajoutée au sein de cette organisation. Dans le but d'organiser un système de communication efficace, il faut également prendre en compte le rattachement de la direction communication afin d'apprécier son autonomie et sa dépendance vis à vis des autres directions et des organes supérieurs.

Enfin, la profonde mutation subie par la communication d'entreprise est due aux avancées technologiques. De la communication avec les tam-tams, longtemps vécue chez nous en Afrique, à la télécommunication via les ordinateurs et des téléphones portables, ce domaine ne cesse d'évoluer et présente de nombreuses perspectives. A ce titre, comment bâtir un système de communication dynamique dans une entreprise ?

Chapitre 2: Processus d'élaboration d'un manuel de procédures

Bon nombre de chercheurs et de dirigeants s'entendent pour dire que la capacité de modifier les processus pour s'adapter rapidement aux changements de l'environnement constitue un enjeu majeur pour l'entreprise (GIRARD et al, 2000 : 41). Tous ces processus sont inclus dans un manuel de procédures : document qui décrit de manière concrète et précise, comment est organisée une structure et comment ses acteurs agissent travailler. Son élaboration nécessite beaucoup de rigueur et d'attention. En effet, de la rédaction à la mise en œuvre, il faut utiliser des techniques appropriées pour étudier l'existant, rédiger les nouvelles procédures, les faire valider et présenter un document clair, précis et compréhensible.

Pour réussir ainsi cette activité, il est primordial de mettre en exergue l'importance du manuel. Les multiples avantages qu'il présente, sont d'un intérêt capital pour une entité qui se veut exigeante dans la résolution de ses problèmes organisationnels. Ce défi d'être bien organisé est souvent sanctionné par une optimisation du travail des salariés et un accroissement de leur rendement.

Un autre souci dans l'élaboration d'un manuel de procédures est celui d'une bonne présentation du document qui requière le respect des règles de fond et de forme. Le manuel de procédures étant un document très recommandé aux diverses organisations, il doit respecter certaines normes de rédaction et de présentation. Son contenu également doit être le plus concret possible et adapté à la réalité de l'organisation.

Enfin la dernière étape consiste à analyser les différentes étapes d'élaboration d'un manuel de procédures. Depuis la collecte des informations jusqu'à la rédaction de nouvelles procédures. Et donc ce chapitre essaie de nous édifier sur la question : comment élaborer un manuel de procédures ?

2.1 Intérêt d'un manuel de procédures

La théorie du management met à la disposition des entreprises des outils répondant aux exigences de leur environnement (tableau de bord, manuel de procédures...). Souvent, ces outils spécifiques cherchent à résoudre un problème donné tout en permettant aux manager

d'atteindre efficacement leurs objectifs. Le manuel de procédures, comme tous ces outils, présente ses caractéristiques et ses avantages par rapport aux finalités qui lui sont assignées.

Le manuel de procédures est recommandé à toutes les organisations afin de palier aux problèmes inhérents de gestion. Ainsi pour remplir valablement cette mission préventive et curative, il doit atteindre les objectifs qui lui sont assignés. D'après les travaux effectués par le Centre National pour l'Aménagement des structures et des Exploitations Agricoles (CNASEA) en France (2000 à 2006), le manuel de procédure a plusieurs finalités :

- contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion et à l'optimisation des méthodes de suivi technique et financier ;
- permettre à l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme de comprendre de façon plus concrète les modalités juridiques et financières prévues par les règlements et les autres dispositions d'application ;
- assurer aux services instructeurs une maîtrise effective des textes et des règles en perpétuelle évolution afin d'aboutir à une autonomie des acteurs ;
- apporter une connaissance commune des structures qui doivent mettre en application l'ensemble des procédures ainsi que les mécanismes réglementaires et financiers.

Toutes ces finalités montrent son importance et énonce au préalable la valeur ajoutée qu'il crée dans une organisation. En effet les articles 16 et 69 de l'OHADA, portant organisation et harmonisation des procédures comptables, rendent obligatoire la mise en place d'un manuel des procédures (SAMBE et DIALLO, 2005 : 945 et 959). Ainsi Il est considéré comme une référence méthodologique permanente pour ses utilisateurs. C'est aussi un outil de formation pour les nouveaux agents des services appelés à intervenir à divers stades de la procédure. Il contribue notamment lors de ses mises à jour au développement de réflexions constructives en termes d'organisation, de perfectionnement, etc. Enfin, c'est un document fidèle de travail des services impliqués, qui sert de la base pour toute mission de contrôle.

Pour HENRY et MONKAM-DAVERA (2001 : 6), toutes ses finalités se résument à un seul intérêt : le manuel de procédures est en effet un guide pratique de gestion où sont mises en forme toutes les procédures existantes d'une organisation. Le caractère formel du manuel de procédures évoqué, est un atout pour les organisations qui peuvent fonctionner grâce aux indications écrites, validées et actualisées lorsque c'est nécessaire.

2.2 Présentation d'un manuel de procédures

L'élaboration des procédures exige le respect de certaines normes de qualité. Dans le souci d'inciter les organisations à l'utiliser, la norme ISO 9001 version 2008⁴ expose ses exigences à la certification (SEGOT, 2008 : 5). Toute organisation voulant rassurer les tiers sur son approche processus, doit identifier les processus nécessaires à son fonctionnement, puis assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue des processus identifiés et enfin maintenir l'équilibre de l'équation : approche processus = démarche qualité réussie.

Le manuel de procédures devient alors nécessaire pour le perfectionnement des processus, sa conception nécessite des techniques adaptées à l'environnement de chaque entité. Cependant il n'y a pas une présentation universelle. Ce qui est important, est le respect des règles fondamentales de rédaction et de présentation. Nicolas BOILEAU le souligne si bien : « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément. ». Cela dit, un manuel de procédures bien rédigé, présente un fond convaincant et une forme agréable. En d'autres termes, il est inéluctablement lisible, compréhensible et utile.

2.2.1 Le fond

Il revient à analyser tous les éléments nécessaires à la compréhension du document. Il dépend donc de la qualité rédactionnelle de son auteur c'est-à-dire sa manière d'être claire et concis. Montesquieu, dans l'un de ses travaux affirme : « Pour écrire bien, il faut sauter les idées intermédiaires, assez pour n'être pas ennuyeux, pas trop, de peur de n'être pas entendu. » (AELION, 2009 :111). Le fond d'un manuel de procédure est constitué de l'ensemble des informations que constitue son contenu. Parler ainsi de l'aspect de son fond revient à découvrir son contenu en posant les questions suivantes : Quel est l'objet du document ? Quel est son champ d'application ? Quand se situe l'évènement ? Comment le sujet est développé ? Qui est à l'origine de l'action ? Etc.

4. La norme ISO 9001 fait partie de la série ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité, elle donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité.

La rédaction d'un manuel de procédures doit intégrer l'ensemble des processus, des procédures et des tâches qui existent dans une organisation. Comme nous l'avons soulevé un plus haut, c'est un guide pratique dont la traduction des tâches doit se faire à l'aide des verbes d'action. C'est dans cette optique que RACINE et al, de l'université LAVAL, grâce à leurs travaux de recherche intitulés « Rédiger des procédures de travail : une démarche simple et sûre », présentent une liste de verbes souvent utilisés dans la rédaction des procédures (Cf. Annexe III, p108). D'un autre côté, HENRY et MONKAM-DAVERA (2001 : 62) présentent pour leur part les « mots dangereux » à éviter dont le sens n'est pas assez précis. Il s'agit de : « acceptable », « suffisant » ou « assez » ; de plus les verbes « gérer », « faire » et « mettre » sont vagues et doivent être remplacés par des verbes d'action plus précis. Ces auteurs vont encore loin dans l'analyse du fond d'un manuel de procédures en précisant qu'il faut éviter :

- les explications complémentaires comme les notes de bas de pages ;
- les renvois à distance qui indiquent les clauses conditionnelles ;
- les phrases à doubles négations ;
- les symboles ésotériques, les lettres grecques, les mots étranges ;
- les mots qui peuvent être lus de travers.

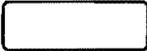
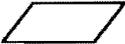
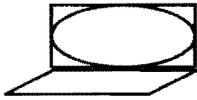
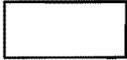
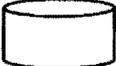
En résumé, ces différents auteurs expliquent que pour une meilleure rédaction de document compréhensif, le style rédactionnel doit être simple, clair et homogène. Il convient d'écarter tout ce qui peut être source d'incompréhension.

D'autres auteurs, en particulier DIDEROT (MONKAM-DAVERA, 2001 :63), pensent que les écrits ne suffisent pas pour rendre facilement compréhensif un document. Les illustrations sont précieuses et permettent de compléter la compréhension d'un texte. Il continue en déclarant que:

« Le peu d'habitude qu'on a et d'écrire et de lire les écrits sur des arts, rend les choses difficiles à expliquer d'une manière intelligible. De là naît le besoin de figures. On pourrait démontrer par mille exemples qu'un dictionnaire pur et simple de langue, quelque bien qu'il soit fait, ne peut se passer de figures, sans tomber dans définitions obscures et vagues ; combien donc à plus forte raison ce secours ne nous était-il pas nécessaire ? Un coup d'œil sur l'objet ou sur sa représentation en dit plus qu'une page de discours».

Par conséquent, pour une bonne compréhension des procédures, il faut illustrer les textes. C'est pour cela qu'il existe un certains nombres de symboles universels souvent utilisés dans la modélisation des procédures.

Figure 1 : Table simplifiée des symboles

	Renvoi début, fin		Flux circulation de l'information
	Evènement message		Saisie ordinateur, consultation
	Traitement tâches manuelles		Support papier, bordereau, 3 exemplaires
	Traitement automatique		Enregistrement fichier
	Test, choix logique		Classement

Source : HENRY et MONKAM-DAVERA (2001 : 64)

2.2.2 La forme

L'analyse de l'aspect de la forme d'un document s'organise autour de sa description. Sa présentation visuelle constitue ainsi l'élément à étudier. En faisant, le diagnostic de la forme d'un document, on essaie de répondre aux différentes interrogations suivantes : Le document est-il relié ? Est-il en bon état ? Quels sont les supports utilisés ? Le document est-il manuscrit ? Imprimé ? Iconographique ? Quel est le format, la police et la taille du texte ? Quelle est la langue utilisée ? Quels sont les vocabulaires appropriés ? L'orthographe des mots est-il correct ? Les ponctuations sont respectées ? L'écriture est-elle lisible ? Etc.

Par conséquent, le manuel de procédures requière une présentation aérée et agréable à l'exploitation. Il n'y a pas une présentation universelle, mais des approches présentées par divers auteurs. En général, il se présente comme un classeur rassemblant des fiches reparties en différentes catégories. Cela dans l'intérêt d'effectuer en permanence une actualisation partielle, fiche par fiche et de sélectionner les informations à communiquer en fonction de l'utilisateur. La présentation des fiches varie d'une organisation à une autre. RACINE et al. présentent leur modèle de fiche (Cf. tableau 2); leur présentation est assez simple et est constituée des éléments suivants : Unité, poste, champ d'intervention, tâche, étapes de la tâche, détails des étapes, précision ou mis en garde, équipements ou matériel requis. En bas de la page sont mentionnés : date de rédaction, date de révision, rédigé par et révisé par.

Tableau 2 : Fiche de procédures de travail

Unité			
Poste			
Champ d'intervention			
Tâche			
Étapes de la tâche	Détails des étapes	Précisions / Mis en garde	Matériels requis
Date de rédaction		Rédigé par	
Date de révision		Révisé par	

Source : RACINE et al. (2010 :11).

D'autres auteurs tels que HENRY et MONKAM-DAVERA (2001 :166), mentionnent plus d'informations comme le nom de la direction et du service, le code de classement et le folio qui précise le nombre de fiches concernant une procédure.

Tableau 3 : Fiches de tâches

	Direction	Service	Classement	Folio
Périodicité	Procédure		Date	
			Rédacteur	
Postes	Tâches			Références

Source : HENRY et MONKAM-DAVERA (2001 :166)

En générale, la fiche comporte des mentions en tête de page : et des mentions en pied de pages : Une synthèse des divers présentations des auteurs pourrait donner une fiche de manuel de procédure qui se présente de la manière suivante :

Tableau 4 : Exemple d'une présentation de page d'un manuel de procédures

MANUEL DE PROCEDURES		
(logo)	Cycle :	CODE CYCLE :
Classement :	Sous-Cycle :	Folio : .../...
Procédure		
Operateur :		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :		
Tâche (s) à exécuter :		
Formulaire(s) de support :		
Procédure précédente :		
Procédure suivante :		
Concu par :	Date de validation :.../.../...	Date de modification :.../.../...

Source : CHSR (2009a :25).

2.3 Etapes d'élaboration d'un manuel de procédures

L'élaboration d'un manuel de procédures est un projet qu'il faut conduire rigoureusement afin de présenter un document qui répond aux attentes de l'organisation. Pour réaliser un manuel de qualité la norme ISO 9001 donne des directives pour bien conduire le projet. Ainsi le manuel ne doit pas être pensé et rédigé par une seule fonction de l'entreprise, toute l'entreprise doit y participer. Une fois impliqué tout le personnel dans la rédaction, il faut concevoir un document disponible directement pour les concernés et facilement accessible aux autres. Enfin le document après validation, peut subir encore des modifications lorsque le besoin d'actualisation est indispensable.

Cette situation nous interpelle sur la nécessité d'organiser un projet d'élaboration d'un manuel de procédures. En effet plusieurs auteurs ont présenté différentes méthodologies d'élaboration d'un manuel de procédures. Nous citons par exemple deux démarches proposées :

D'une part, si nous nous référons aux travaux de l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH)⁵, nous pouvons constater que leur méthodologie est subdivisée en quatre grandes étapes qui sont : la description des procédures existantes, le diagnostic, l'orientation du travail et la conception du manuel. Cette méthodologie accentuée sur l'analyse de l'existant, permet d'identifier les risques afin de mettre en place des procédures efficace.

D'autre part, BERGER et GUILLARD (2007 : 101) quant à eux proposent une méthodologie basée sur la rédaction graphique des procédures. Leur procédé est beaucoup plus technique et fait recours à l'utilisation du langage graphique pour représenter les différentes procédures. Nous pouvons distinguer dans leur démarche, les étapes suivantes : la formalisation des flux d'information, la cartographie et la description des processus, la rédaction graphique des procédures et la présentation des instructions. De manière pratique, cette méthodologie prend en compte la structuration pyramidale d'une organisation qui met en évidence trois niveaux : Stratégique (processus), fonctionnel (procédures) et opérationnel (instruction de travail).

En effet, si nous analysons les différentes méthodologies, dans tous les cas, la démarche de rédaction des procédures commence nécessairement par une connaissance de l'entité et donc une description des procédures existantes. Ce qui permet de collecter les informations et d'identifier les problèmes inhérents. Ensuite il faut organiser le travail afin de proposer des solutions efficaces. Enfin, il faut rédiger les nouvelles procédures. Cette dernière étape doit être illustrée par la représentation graphique de chaque procédure.

2.3.1 Description des procédures existantes

La première étape est basée sur une analyse des procédures qui existent déjà dans l'organisation. Quelles soient écrites ou pas, leur connaissance est primordiale dans l'identification des risques liés à ces procédures.

5. L'ANFH est une association française devenue partenaire de la fonction publique hospitalière française en 2007. Elle assure la gestion et la mutualisation des fonds versés au titre de la formation continue par l'ensemble des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics adhérents.

2.3.1.1 Collecte d'informations

Elle consiste à rencontrer les différents acteurs occupant les postes de travail concernés par l'étude. Elle a pour finalité de recueillir toutes les informations nécessaires concernant le problème ; il s'agit en effet de faire un état des lieux de l'existant (procédures, processus), de recenser l'ensemble des supports d'informations utilisés, de formuler des critiques et des ébauches de solutions possibles. La collecte d'informations est une phase très importante dans le traitement des risques. Pour MOREAU et Al. (2002 : 135) réussir cette phase revient à répondre aux questions essentielles suivantes : Quel périmètre d'étude ? Comment et avec qui conduire cet exercice ? Quelle est ma stratégie, mon aversion aux risques ? De quels risques s'agit-il ?

De manière concrète, Il faut en premier lieu : préparer les supports d'entretien et envoyer des questionnaires préparatoires aux acteurs, prendre des rendez-vous avec les acteurs et réaliser les entretiens. Exploiter les questionnaires et les notes prises en entretien. Au cours de l'exploitation des informations reçues, il faut activer le processus d'identification des risques afin de rechercher les possibilités d'amélioration éventuelle des procédures existantes. Cependant HENRY et MONKAM-DAVERA (2001 : 91) souligne que le rédacteur d'une procédure ne doit apporter aucune modification à l'existant, ni prendre aucune mesure d'organisation. L'analyse détaillée du processus doit simplement l'aider à clarifier les informations reçues et les restituer. Cela dit le rédacteur doit toujours associer les intervenants des procédures à la rédaction. En définitive, cette phase nécessite du temps pour exploiter les informations recueillies. Pour plus d'efficacité, il faut collecter suffisamment d'informations détaillées car cela facilite la suite du travail.

2.3.1.2 Modélisation des processus

Dans cette phase, il est nécessaire de distinguer un processus, une procédure et une tâche. Pour MADERS et MASSELIN (2009 : 277) : « Un processus est une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens et dont le résultat final attendu est un produit ou une prestation. Un processus présuppose des éléments entrants mesurables, une création de valeur ajoutée, des éléments de sortie mesurables et un caractère reproductible ». Un processus est

constitué ainsi de nombreuses procédures qui comportent chacune plusieurs tâches. Pour réussir cette modélisation, la Norme ISO 9001 version 2000 (AFNOR, 2000) préconise l'approche processus, qui consiste à identifier d'abord les processus et ensuite à les analyser et à les maîtriser. Cette Norme distingue trois grandes familles de processus :

- Les processus de réalisation contribuant à la production des prestations et des produits.
- Les processus de support qui contribuent au bon fonctionnement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires ;
- Les processus de direction qui déterminent la politique et déploient les objectifs dans le but d'orienter les processus de réalisation et de support.

Cette phase permet de retranscrire l'ensemble des processus à travers : la représentation de la circulation d'informations, l'identification des supports et des acteurs impliqués dans les processus. Cette représentation prend en compte également les modes opératoires employés, les déclencheurs des actions, la chronologie, les lieux de réalisation des opérations, les matériels utilisés pour leur réalisation et leur durée. Pour atteindre les objectifs à ce niveau, il faut utiliser des feuilles d'analyses poste de travail par poste de travail afin de dérouler l'ensemble de processus. A ce stade la validation des feuilles d'analyse (Cf. tableau 5) se fait par les personnes ayant fourni l'information. La modélisation enfin des processus se fait dans un tableau qui répond au principe de « QOQQCC »⁶.

Tableau 5 : Exemple d'un tableau de modélisation des processus

Qui ?	M. ou Mme X	M. ou Mme X
Où ?	Poste occupé (lieu)	Poste occupé (lieu)
Quand ?	Période, durée...	Période, durée...
Quoi ?	Opération 1 à N	Opération 1 à N
Comment ?	Moyens	Moyens
Combien ?	Quantité	Quantité

Source : ANFH (2010 : 2).

6. QOQQCCP, Qui Quoi Ou Quand Comment Combien Pourquoi, est un outil d'identification aux multiples applications. Dans un contexte qualité, il sera utilisé autant pour définir un nouveau processus que pour contribuer à la résolution d'un problème existant.

2.3.1.3 Etablissement de la liste des fonctions immédiates puis celle des fonctions essentielles

Dans cette optique, l'essentielle de l'activité est la classification des informations à travers leur importance et la recherche de celles qui sont pertinentes. La modélisation préalablement effectuée a permis d'effectuer une liste d'opérations qui sont liées à divers fonctions. L'objectif est de rechercher le pourquoi des opérations et de permettre le passage du niveau opérationnel vers le niveau fonctionnel. Cela revient en pratique à faire une liste de toutes les opérations indiquées dans les feuilles d'analyse en « fonction immédiate », ensuite d'isoler les opérations qui ne s'expliquent pas en « fonctions indéterminées » et celles sans rattachement en « fonctions de construction ».

Tableau 6 : Liste des fonctions immédiates

Opérations	Fonctions Immédiates (FI)	Fonctions indéterminées (FIND)	Fonctions de Construction (FC)
Opération 1	FI		
Opération 2		FIND	
Opération 3			FC
-			
Opération N	FI		

Source : ANFH (2010 :10).

La finalité de cette phase est de regrouper toutes les FI entre elles pour les synthétiser en « fonctions essentielles » (FE) afin de permettre une visualisation synthétique du niveau fonctionnel. En d'autres termes il faut justifier les FI et faire valider les FE avant de réaliser la modélisation des procédures. Notons à cette occasion que BERGER et GUILLARD (2007 : 70) affirment dans leur travaux de recherches que « c'est à partir des processus représentés que vont s'intégrer les procédures d'organisation ; de ce fait seules les procédures nécessaires à la réalisation des processus seront rédigées. ».

2.3.1.4 Modélisation des procédures

Une procédure, selon HENRY et MONKAM-DAVERA (2001 : 16), « est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ». Les procédures constituent alors le niveau intermédiaire entre les objectifs généraux décrits dans les processus, et les opérations détaillées, représentées par les instructions de travail. Son objectif principal consiste à définir l'organisation des actions à effectuer par différents acteurs de l'entreprise. La modélisation permet ainsi d'avoir une formalisation de l'ensemble des procédures de l'organisation. Nous pouvons distinguer deux méthodes possibles de modélisation : la modélisation réalisée à l'aide des logigrammes et celle effectuée grâce au formalisme BPMN (Business Process Modeling Notation) (WIKIPEDIA, 2009).

La première permet de visualiser l'enchaînement des actions et est très simple à comprendre. Elle répond à trois questions logiques : Qui ? Fait quoi ? Comment ? Son efficacité réside dans son caractère illustratif avec moins d'explications et de textes. Cela se traduit par alors par l'utilisation de symboles universels pour compenser les textes. Par exemple un rectangle symbolise une action, un losange une question ; un rectangle arrondi définit le début ou la fin de la procédure, etc.

La seconde fournit une notation ou un formalisme graphique qui soit réellement compréhensible par tous les utilisateurs de l'entreprise, depuis les analystes métier qui créent les ébauches initiales des procédures, jusqu'aux développeurs responsables de mettre en place la technologie qui va exécuter ces procédures, et finalement, jusqu'aux utilisateurs de l'entreprise qui vont mettre en œuvre ces procédures.

Par conséquent, la réalisation de ce travail nécessite des techniques et des outils pour représenter graphiquement les éléments d'entrée et de sortie, les déclencheurs et les états générés par cette procédure. Il faut noter que chaque procédure est représentée de manière indépendante, claire et concise. MARCHAT (2008 : 24), dans ses travaux d'analyses d'un poste de travail, soutient cette argumentation en affirmant qu'il vaut mieux faire plusieurs modèles de procédures avec une fiche par procédure qu'un seul modèle avec trop d'informations. D'autres auteurs tels que BERGER et GUILLARD (2007 : 103-104) complètent cette idée en soulignant le caractère concis de la rédaction d'une procédure. C'est-

à-dire prendre en compte le sujet défini par son objet sans chercher à être exhaustif ; seules les modalités importantes et indispensables doivent être représentées.

2.3.1.5 Recherche d'enchaînement logique entre les procédures

Cette phase consiste à représenter l'enchaînement des procédures existantes dans le but de mettre en évidence l'articulation entre les FE et de visualiser les relations existantes formelles entre les procédures. Cela revient donc à ordonner logiquement l'ensemble des procédures et construire un organigramme en représentant les différentes branches. A cet effet il faut noter qu'à la différence des processus, les procédures se succèdent chronologiquement et les données de sortie (DS) d'une procédure correspondent aux données d'entrée (DE) d'une autre. Pour soutenir cette affirmation, nous faisons référence aux travaux de MOUGIN (2004 : 65) qui précise que chaque procédure fabrique des DS qui sont utilisées par les autres procédures. Ces DS sont les liens qui unissent tous les maillons de la chaîne. Les interrelations entre les procédures s'appuient sur les DE et les DS qui vont de l'une à l'autre.

2.3.2 Diagnostic des problèmes

La seconde étape est l'analyse des informations collectées. Cela consiste à interroger les procédures existantes, les évaluer en formulant les critiques et les premières solutions.

2.3.2.1 Etablissement de la liste des critiques détaillées

L'action consiste à apporter des critiques constructives sur l'ensemble des procédures et processus analysés. L'objectif est de porter un regard critique sur le travail fait en amont et de ressortir les points forts et les points faibles des procédures et processus décrits. Ce travail permet de prendre du recul afin d'identifier certains risques majeurs. La démarche consiste à collecter de manière individuelle l'ensemble les impressions des opérateurs, responsables de service et du niveau politique, ensuite à collecter de manière participative, en groupe, les

ressentis des acteurs. D'après les travaux de l'Association Française de Normalisation (AFNOR, 2000), cela revient à ordonner les critiques et les présenter dans un tableau à trois colonnes : Élément critiqué, critique fonctionnelle (procédures) et critique opérationnelle (processus). Il faut enfin faire une analyse MOFF (Menace-Opportunité-Force-Faiblesse) des postes de travail afin de ressortir des idées d'amélioration des procédures qui représentent de manière anticipée les premières solutions détaillées (MARCHAT, 2008 : 42).

2.3.2.2 Etablissement de la liste des solutions détaillées

L'ensemble des critiques relevés aboutissent nécessairement sur une tentative de résolution des problèmes constatés. Ainsi cette phase consiste à proposer des solutions permettant de remédier aux problèmes identifiés (AELION, 2009 : 35). A ce niveau aucune solution n'est censurée, elles sont toutes prises en compte et de manière détaillée. Cela revient donc à collecter de façon individuelle puis participative l'ensemble des idées de solutions des opérateurs, des responsables de service et des administrateurs. Il faut organiser enfin ses idées dans un tableau à trois colonnes qui présente (BELLUT, 2002 : 14) : les critiques, les solutions fonctionnelles (procédures) et les solutions opérationnelles (processus).

2.3.3 Orientation du travail

La troisième étape prépare à la conception du manuel. L'objectif est de retenir les solutions pertinentes tout en organisant les idées vers la rédaction des procédures.

2.3.3.1 Réalisation du diagnostic organisationnel

Le diagnostic se définit comme : « Une étape d'un processus de décision, le diagnostic permet de découvrir et de structurer les problèmes. Il exprime l'intelligence d'une situation organisationnelle, dont il décrit les forces et faiblesses en les reliant aux menaces et opportunités des environnements. [...] C'est aussi une source de changements, qui donne lieu

à des pronostics, des prescriptions ou des propositions.» (DUFF et al, 1999 : 273). Le diagnostic organisationnel est donc un processus d'analyse de la situation interne de l'entreprise. Il permet de recenser tous les problèmes et les dysfonctionnements et de proposer les solutions pour y remédier. Son objectif, dans ce contexte précis d'élaboration d'un manuel de procédures, est de faire la synthèse des critiques et des idées de solutions. De manière concrète, le travail de diagnostic organisationnel consiste à faire une synthèse des objectifs remplis par les structures existantes. Il importe également d'identifier les modes relationnels entre les acteurs, les modes de management utilisés et les systèmes de motivation. L'analyse à ce niveau doit ressortir les causes de dysfonctionnements aux niveaux fonctionnel et opérationnel. Avant de passer à la rédaction du diagnostic, il faut valider la cohérence entre les objectifs, les structures, les relations, les motivations, le management, les mécanismes, les dysfonctionnements fonctionnels et opérationnels.

2.3.3.2 Proposition des axes de solutions et choix des solutions pertinentes

L'objectif principal du travail est d'aboutir à la conception d'un manuel de procédures accepté par ses acteurs. Cela nécessite une résolution des problèmes afin de réduire au maximum les dysfonctionnements qui ressortent des procédures existantes. Depuis la recherche des causes des problèmes, le travail essentiel revient à définir les solutions adéquates. AELION (2009 : 35), dans ses travaux de recherche, essaie de répondre à la question : « pour résoudre les problèmes faut-il d'abord rechercher les causes ou les solutions ? ». En s'appuyant sur les idées de DESCARTES et de PASCAL sur l'analyse causale, il soutient que ce qui est bénéfique pour une organisation est la recherche de solutions aux problèmes et non l'analyse causale qui est statique sur le « pourquoi des choses. L'analyse solutive, en ce sens, est dynamique et évolue vers la recherche perpétuelle d'amélioration d'une situation. MOUGIN (2004 : 182), quant à lui, évoque une démarche nécessitant une analyse des causes et une formulation des actions correctives au problème identifié. L'essentiel revient à retenir qu'il faut une certaine démarche organisée afin de définir les axes de solutions et de choisir la solution pertinente.

Cette phase consiste concrètement à identifier les dysfonctionnements et à proposer en premier lieu des axes de solutions détaillées correspondant à ces derniers. La finalité est

d'identifier les solutions à partir des causes sélectionnées dans la réalisation du diagnostic organisationnel. Avant de choisir les solutions, il faut répertorier les dysfonctionnements majeurs et faire un tableau des avantages-inconvénients pour chaque solution proposée (BELLUT, 2002 :14). En second lieu, il faut définir les critères de sélection des solutions et choisir la plus optimale qui permet de résoudre de manière adéquate les problèmes identifiés. Ce travail consiste à dégager parmi les options probables la meilleure solution et à assurer le succès en analysant scrupuleusement les risques qui peuvent l'accompagner. Le choix des solutions aboutit inéluctablement à la détermination d'un plan d'action qui suit les orientations suivantes : ce qu'il faut faire, qui doit le faire, où doit-on le faire...

2.3.4 Conception du manuel de procédures

La dernière étape consiste à affiner les idées, à les réorganiser et à produire un document d'abord sous une forme graphique puis transcrit sous une forme textuelle.

2.3.4.1 Construction de l'enchaînement des procédures

Un processus dans une entreprise est considéré comme une chaîne dont les maillons sont les procédures. L'interrelation entre ces derniers existe et n'est pas négligeable. MOUGIN (2004 : 24) souligne que la prise en compte de ses interrelations, améliore la performance des procédures et créer une synergie dans le système de gestion. En effet chaque processus intègre plusieurs procédures dont l'enchaînement doit être précisé. L'enchaînement est la logique de la succession des procédures, qui permet ainsi de rendre plus claire et précise la compréhension du circuit des procédures. Comprendons par là que les procédures doivent traduire fidèlement les activités de l'entreprise. CONFUCIUS affirme dans ce sens que :

« Si le langage n'est pas correct, alors ce qui est dit n'est pas ce qu'on veut dire ; si ce qui est dit n'est pas ce qu'on veut dire, alors ce qui doit être fait ne l'est pas ; et si ce qui doit être fait ne l'est pas, alors la morale et les arts se détériorent, [...]. Cela importe plus que tout. » (DUGAGE, 2008 : 67).

Par conséquent, de manière pratique, cette phase d'enchaînement précède la modélisation et revient à représenter l'articulation entre les « fonctions essentielles » nouvelles et celles qui sont conservées. Elle permet de visualiser les relations formelles entre les procédures. Il convient alors de faire une liste des procédures nouvelles ou modifiées ainsi que celle des procédures conservées, ensuite les ordonner logiquement et enfin construire une grille de relation représentant des branches qui relient ces procédures.

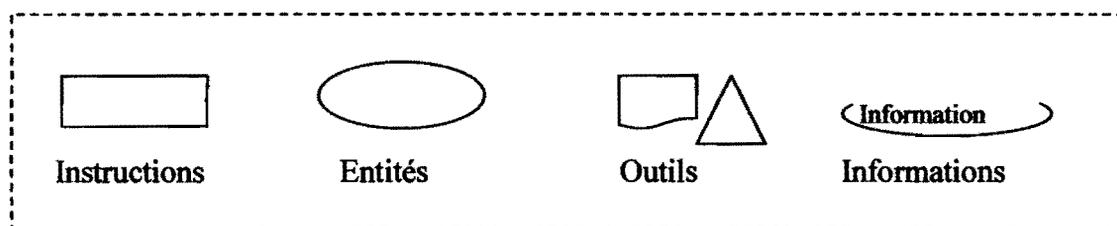
2.3.4.2 Modélisation des procédures nouvelles

C'est une phase de construction d'un système d'informations représentant toutes les opérations de l'entreprise associées entre elles. A ce titre la modélisation des procédures revient à construire dans un langage graphique le déroulement de chaque procédure.

Chaque procédure étant indépendante et est constituée de plusieurs tâches ou actions. De plus comme nous l'avons vu précédemment, ces procédures s'enchaînent de manière logique. Pour réussir cette modélisation, BERGER et GUILLARD (2007 : 102-103) proposent un langage graphique de base (Cf. figure 2) et partent du principe qu'une procédure répond obligatoirement à trois règles de structuration :

- Elle comporte toujours plusieurs rôles ;
- Seuls les moyens principaux (outils, matériel et document) sont représentés;
- Les instructions présentes dans les procédures s'enchaînent de manière chronologique (du haut vers le bas).

Figure 2 : Les formes de base du langage qualigramme.



Source : BERGER et GUILLARD (2007 : 102)

La finalité de cette phase de modélisation est de représenter chacune des procédures nouvelles ou modifiées en mettant en évidence les entrées, les sorties, les déclencheurs et les états qu'elles génèrent. A ce titre, L'ANFH (2010), dans sa méthode « AROC »⁷, essaie de présenter concrètement comment réaliser la modélisation des procédures :

- inclure chaque "fonction essentielle" (procédure) nouvelle ou modifiée dans le modèle défini ;
- chercher l'ensemble des supports d'information, déclencheurs, flux de matière en entrée de la procédure puis préciser les informations utilisées en entrée dans le support d'information pour réaliser la procédure ;
- définir les synchronisations entre les entrées (conditions d'associations entre les entrées) et chercher les états que peut prendre la fonction en sortie ;
- chercher l'ensemble des supports d'information, résultats, flux de matière en sortie de la procédure et enfin faire valider les procédures nouvelles ou modifiées ainsi modélisées par les responsables de service.

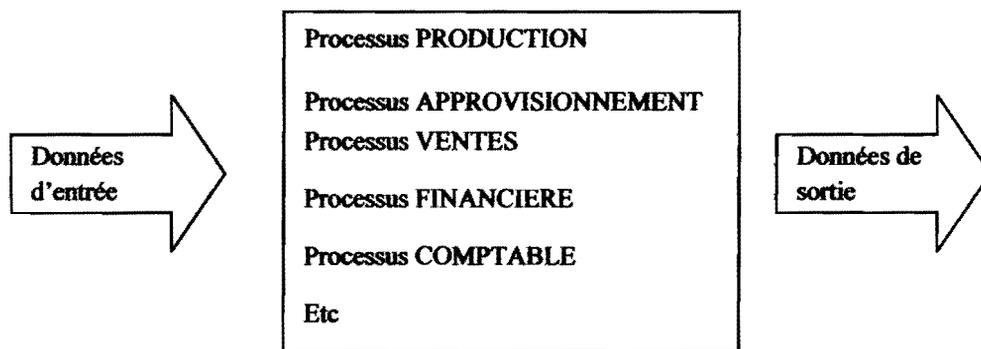
2.3.4.3 Modélisation des processus nouveaux

Différents des procédures, les processus sont plus stables dans le temps. Leur conception et leur amélioration dépendent des relations (interfaces) qui existent entre les différentes fonctions d'une entreprise. Ceci, grâce à une compréhension claire et synthétique des activités à réaliser et des flux d'informations qui leurs sont nécessaires. Contrairement à une procédure, la structuration d'un processus ne précise pas de rôle interne ; l'entreprise n'identifie pas de moyens et ne suit pas une chronologie (BERGER et GUILLARD, 2007 : 71). Ainsi le langage graphique utilisé pour la modélisation est plus simplifié ; Seules trois formes de base sont utilisées : le rectangle qui représente les processus, le cercle où sont

7. « AROC » : C'est une Méthode d'analyse et de conception permettant d'analyser les processus et les procédures d'un système organisationnel. Elle est constituée de quatre grandes phases : Analyser, Réfléchir, Orienter et Concevoir (AROC).

nommées les entités et les traits qui désignent les relations entre les différents éléments. Pour simplifier la compréhension de la conception des processus, MOUGIN (2008 :28) affirme qu'ils peuvent être assimilés aux différentes fonctions de l'entreprise.

Figure 3 : Fonctions considérées comme des processus



Source : MOUGIN (2008 :28)

La modélisation consiste donc à représenter l'ensemble des processus nouveaux et leurs enchaînements. Pour bien mener cette activité il faut identifier les nouveaux processus, ensuite établir toutes les relations et rechercher l'enchaînement qui existe entre eux.

Conclusion du second chapitre :

Somme toute, le processus d'élaboration d'un manuel de procédures est une activité délicate qu'il faut mener avec beaucoup de rigueur. Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue les enjeux d'un manuel de procédures, de présenter les règles de sa rédaction et surtout de rechercher une démarche de son élaboration.

Un manuel de procédures présente beaucoup d'intérêts pour une organisation. Face aux défis organisationnels auxquels font face les entreprises aujourd'hui, les enjeux de mis en œuvre d'un manuel de procédures sont de taille. Il est considéré comme un document pédagogique qui aide à la formation des cadres. Son contenu fait de lui un véritable outil d'organisation procédurale.

Ainsi, le manuel de procédures étant un document important pour une organisation, sa rédaction et sa présentation doit prendre en compte certaines règles. Sur le plan de la forme, le manuel de procédures doit être bien présenté ; c'est-à-dire agréable à la lecture. En ce qui concerne le fond, toute la rigueur doit être appliquée pour rédiger un message clair avec des contenus compréhensifs et concis.

Pour aboutir à la rédaction des procédures, il faut nécessairement une démarche permettant d'organiser les éléments nécessaires à leur élaboration. L'analyse de l'existant est à la base de cette démarche et permet donc de collecter les informations et de modéliser les procédures afin de transcrire fidèlement les activités de l'entreprise concernée. Ceci dit, dans le cadre de notre étude, quelle approche méthodologique allons-nous adopter pour atteindre nos objectifs ?

Chapitre 3: L'approche méthodologique

Pour mener à bien notre étude, nous disposons d'une multitude de méthodes de recherche qui pourraient nous servir à valider nos résultats à partir de techniques appropriées. Nous pouvons citer par exemple les méthodes suivantes : clinique, génétique, historique, typologique, expérimentale, comparative, statistique, par les risques, etc.

3.1 Modèle d'analyse de l'étude

Notre thème d'étude étant l'insertion du cycle communication dans le manuel de procédures de la CHSR, nous pouvons situer notre travail dans un cadre de conception et de validation des procédures de la communication. Ainsi, nous allons utiliser des démarches permettant d'aboutir à des résultats convaincants. Quel que soit la démarche utilisée, il existe en général trois étapes dont il faut respecter l'enchaînement : l'observation des faits, l'élaboration d'hypothèses ou l'analyse des faits et la vérification ou la validation des thèses.

3.1.1 Observation des faits

Elle se caractérise par l'observation physique et la collecte des informations. L'objectif est de prendre connaissance de l'entité afin de maîtriser son environnement et être réaliste dans nos réflexions. C'est à partir de cette observation que nous poserons nos diagnostics et proposerons des solutions. Pour mettre en œuvre cette étape de notre démarche, nous allons utiliser les moyens tels que : les entretiens, les questionnaires et la documentation.

3.1.2 Analyse des faits et élaboration des procédures

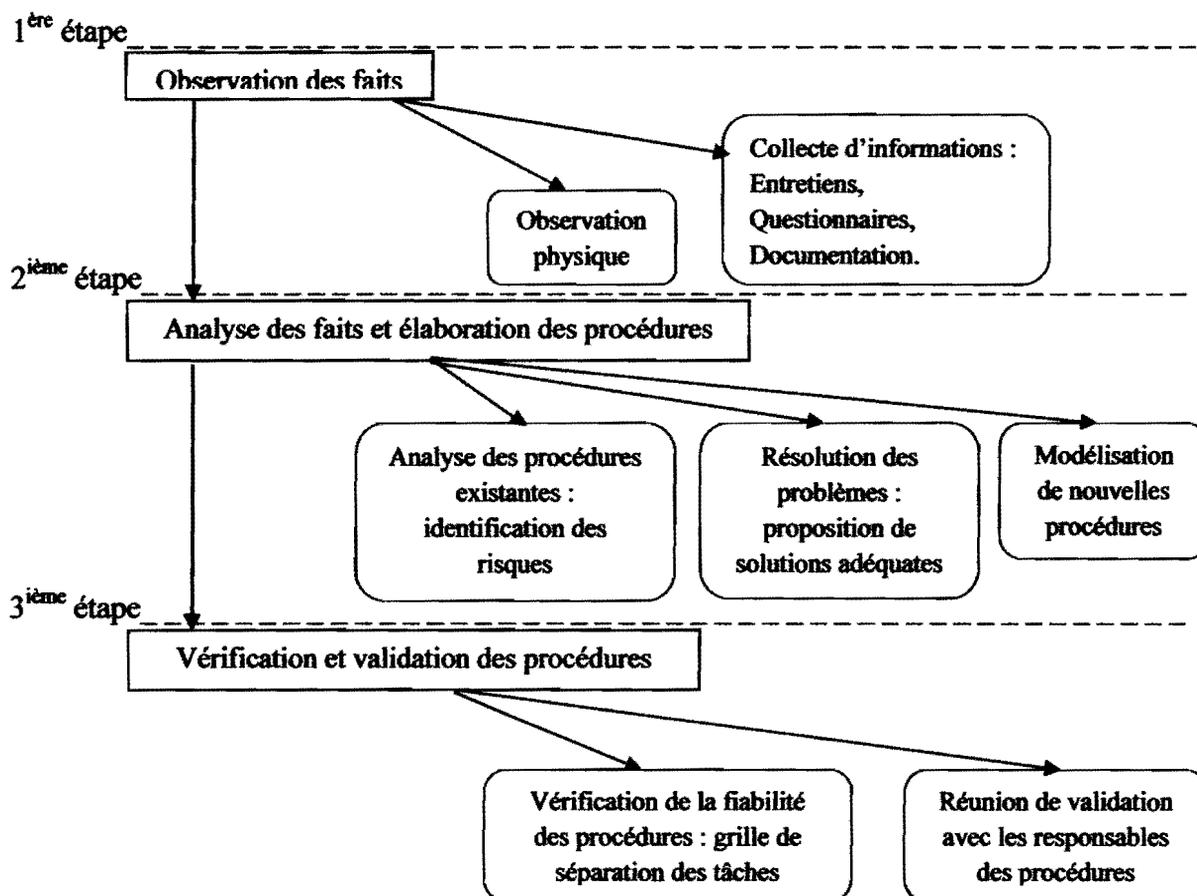
Une fois collecter suffisamment d'informations, nous allons les analyser en utilisant des techniques appropriées. Dans cette étape, avant de concevoir les nouvelles procédures,

nous allons d'abord analyser les procédures existantes. En faisant recours à une technique d'approche par les risques, nous allons identifier les principaux risques et proposer des solutions adéquates. La finalité est de modéliser les nouvelles procédures tout en tenant compte des réalités de l'entité étudiée.

3.1.3 Vérification et validation des procédures

La vérification se fera au fur et à mesure que nous évoluerons dans nos analyses. Elle nous permettra de vérifier la fiabilité des procédures existantes afin de les adopter ou de les modifier. Nous utiliserons par exemple la technique de séparation des tâches. La validation quant à elle se fera à travers des réunions avec les responsables de l'entité. Elle consistera à trouver un accord avec eux sur les solutions que nous proposerons après nos analyses.

Figure 4: Modèle d'analyse du travail



Source : nous-mêmes

3.2 Outils de collecte des données

Dans la phase de collecte d'informations nous utiliserons les outils et les techniques suivants : les questionnaires, les guides d'entretien, la documentation et les observations.

3.2.1 Questionnaires

Ils sont constitués d'un ensemble de questions permettant de décrire les procédures de l'entité et d'avoir les informations suivantes : l'objet de la procédure ou la description du travail effectué, les destinataires, les principaux acteurs, les matériels ou les documents utilisés et les principales tâches accomplies. Ils seront auto administrés ; c'est-à-dire remplis directement par les intéressés (le SP et le Chargé de communication) sans notre présence. Il faut noter que ces questions sont spécifiques aux différentes procédures ; Une procédure étant indépendante, à chacune d'elle correspond un questionnaire (Cf. Annexe IV, p109).

3.2.2 Guides d'entretiens

Le personnel de la CHSR dispose des tâches précises avec des horaires bien définis. Ainsi nous négocierons quelques entretiens, en prenant un rendez-vous avec le SP et le Chargé de communication. Le but est d'avoir des éclaircissements au fur et à mesure que nous évoluerons dans notre rédaction. Ils se feront dans les locaux de la CHSR et les questions seront préparées à l'avance. Le guide d'entretien indiquera : nom et fonction de l'intéressé, date, lieu, heures début et fin, les réponses des questions (Cf. Annexe VI, p112).

3.2.3 Documentation

Elle constitue une revue des documents internes à l'entreprise. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux documents suivants : L'organigramme de l'entreprise,

le statut et les règlements, le manuel de procédures, les fiches de postes et d'autres documents nécessaires tels que les comptes rendus des réunions et des conférences des ministres.

3.2.4 Observations

Notre présence à la CHSR nous permettra de la comprendre et de mettre en pratique nos idées. Ainsi lors de nos visites, nous observerons les locaux et le comportement du personnel. Ces observations nous serviront à valider les résultats théoriques de notre recherche et à formuler des appréciations subjectives sur l'environnement de l'entreprise.

3.3 Techniques de traitement des informations collectées

Une fois les données collectées, nous utiliserons des techniques appropriées pour analyser les problèmes et élaborer les procédures. Parmi les multiples techniques qui existent, nous avons choisi l'approche par les risques et les techniques de modélisation des procédures.

3.3.1 Approche par les risques

L'approche par les risques nous permet de rechercher et d'identifier les risques. Une fois la description des procédures existantes établie, nous allons évaluer le contrôle interne afin de déterminer sa fiabilité. Les risques identifiés seront classés selon leur impact et leur fréquence. L'objectif est de choisir les solutions pertinentes pour maîtriser ces risques.

3.3.2 Techniques de modélisation des procédures

La modélisation est au cœur de la rédaction des procédures. Cette technique nous permettra de transcrire sous forme de procédures toutes les activités de l'entreprise. A ce titre

les techniques utilisées serviront à représenter, de manière schématique, toutes les procédures et les tâches de l'entreprise. Ces techniques font recours à l'utilisation des symboles prédéfinis dont l'enchaînement décrit un processus ou une procédure donnée.

3.4 Techniques de vérification et de validation des résultats

Une autre catégorie des techniques nous permet d'évaluer la pertinence des informations et de les valider. A ce titre nous allons utiliser les moyens tels que la grille de séparation des tâches (Cf. Tableau 8, p63) et les réunions de validation.

3.4.1 Grille de séparation des tâches

Grâce à la grille de séparation des tâches (Cf. Tableau 8, p63), nous allons évaluer la fiabilité du contrôle interne dans le déroulement des procédures. Les risques qui y sont liés, se manifestent suite à une série d'actions réalisées par une même personne qui entraînent une erreur ou une fraude. Ainsi cela nous permettra de vérifier par exemple que le contrôle d'une opération doit être confié à une personne différente de celle qui l'a exécutée.

3.4.2 Réunion de validation

Vu la nécessité d'associer les acteurs des procédures à la rédaction du manuel, nous allons organiser des réunions afin de discuter sur les travaux effectués. La validation des procédures est très importante, car elle suscite l'intérêt des intervenants. La réunion sera organisée à la fin des travaux dans les locaux de l'entité étudiée avec leurs responsables. Elle sera présidée par le responsable du cabinet qui a la charge de rédiger les procédures. Elle aura comme ordre du jour, la validation des nouvelles procédures. Ainsi il est essentiel de faire adhérer les responsables des procédures à l'élaboration du manuel afin de prendre en compte les réalités de l'entreprise et de faciliter la mise en œuvre de ces procédures.

3.5 Planning du travail

Nos travaux se résument à l'actualisation du manuel de procédures de la CHSR. Cela consiste précisément à insérer le cycle communication, nouvellement créé, dans le manuel de procédures. Par conséquent notre objectif principal est de rédiger les procédures du cycle communication de la Commission. Cela revient ainsi à planifier notre travail en définissant les tâches de manière précise, à utiliser des outils adéquats et à faire participer les acteurs des procédures à la rédaction. L'organisation de nos travaux représente l'ossature de notre méthodologie. La nécessité de planifier notre travail nous permet d'anticiper sur les questions: Qu'est ce que nous allons faire ? Avec quel moyen ? Quand ? Pendant combien de temps ?

Tableau 7 : Programme de travail

N°	Tâches à exécuter	Durée	Moyens
	<i>Date début</i>	01/02/2010	
1	Collecte d'informations	15 jrs	Guide d'entretien, questionnaire et documentation
2	Modélisation des processus	4 jrs	Diagramme de circulation des documents
3	Etablissement de la liste des fonctions immédiates et essentielles	4 jrs	Tableau des fonctions Questions « QQQCC »
4	Modélisation des procédures	4 jrs	Modèles de procédures avec entrées et sorties
5	Recherche d'enchaînement logique entre les procédures	4 jrs	Procédures enchaînées entre elles
6	Etablissement de la liste des critiques et des solutions détaillées	4 jrs	Tableau des critiques et solutions, brainstorming entretiens et réunions
7	Réalisation du diagnostic organisationnel	4 jrs	Tableau de diagnostic et diagramme de causes à effets
8	Proposition des axes de solutions et choix de solutions	5 jrs	Tableau d'analyse des solutions
9	Construction de l'enchaînement entre les procédures nouvelles	5 jrs	Procédures nouvelles enchaînées entre elles
10	Modéliser les procédures nouvelles	5 jrs	Procédures nouvelles ou modifiées avec entrées et sorties
11	Conception et modélisation des processus nouveaux	5 jrs	Cartographie des processus
12	Réunion de validation	1 jrs	Procédures nouvelles ou modifiées
	<i>Total- jours d'exécution</i>	59 jrs	
	<i>Date fin</i>	31/03/10	

Source : nous-mêmes

Conclusion du troisième chapitre

L'élaboration du manuel de procédures nécessite une organisation du travail afin d'atteindre les objectifs de recherche. Notre étude s'inscrit dans un cadre de conception d'un manuel. Nous avons alors choisi une approche par les risques pour analyser l'existant. En ce qui concerne la conduite de nos entretiens, la technique clinique est la plus appropriée. Dans l'optique de conduire efficacement nos recherches, une troisième approche est nécessaire. Il s'agit d'une approche comparative qui nous permet d'utiliser le benchmarking en copiant les meilleures pratiques sur les modèles déjà existants.

Toute notre recherche est basée sur l'analyse de l'existant et la présentation des résultats. A ce titre pour identifier les risques il faut impérativement débiter par la collecte des informations. Cette activité sera menée grâce aux outils tels que : les questionnaires, les fiches d'entretien, la documentation et les observations. Concernant les techniques de validation des informations, deux techniques nous semblent plus utiles : la grille de séparation des tâches et la réunions de validation.

Enfin, comme dans toute autre projet de recherche, nous avons défini un planning de réalisation qui couvre la période du 01/02/2010 au 31/03/2010.

Conclusion première partie

En somme, les travaux de réalisation d'un manuel de procédures nécessitent une bonne connaissance du sujet. Certes de nombreux auteurs ont développé ce thème, mais il est difficile d'avoir une documentation précise sur les procédures de la communication d'une entreprise. Les techniques d'élaboration du manuel sont en général les mêmes ; c'est-à-dire utiliser une approche par les risques pour analyser l'existant et rédiger les procédures modifiées et/ou nouvelles adaptées à la réalité de la Commission.

Les procédures mises en place doivent traduire fidèlement les activités du service de la communication. A ce titre, les techniques utilisées sont plus spécialisées et concernent le domaine de la communication interne ou externe d'une organisation. Nous constatons ainsi qu'un manuel de procédure est d'une grande importance pour toute organisation, car là où il y a une activité humaine, il y a forcément des procédures qui sont appliquées. D'où nécessité de formaliser ces procédures pour rendre performantes les activités et enseigner aux nouveaux agents le fonctionnement de la structure qui les gère.

Formaliser les procédures revient à utiliser des ressources nécessaires pour aboutir à leur rédaction. L'une des techniques appropriées, développée par un groupe de chercheurs de l'ANFH, consiste à collecter les informations, à les analyser, à relever les dysfonctionnements, à proposer des solutions, à modéliser les procédures modifiées et/ou nouvelles et à rédiger ces procédures qui seront validées par leurs acteurs. Cela dit, l'élaboration d'un manuel de procédures nécessite une organisation des idées et du travail afin d'atteindre les objectifs assignés. C'est pourquoi notre méthodologie de travail s'inspire de ce modèle. Cependant, dans la collecte et l'analyse des informations, nous allons utiliser une approche par les risques. Le but est de produire un manuel de procédures du cycle communication, capable de réduire au maximum les risques liés aux dysfonctionnements organisationnels.

DEUXIEME PARTIE :
APPROCHE PRATIQUE

Chapitre 4 : Présentation de l'entité

La Commission Halieutique Sous-Régionale (CHSR) est un organisme intergouvernemental créé par voie de convention et regroupe sept états membres: le Cap Vert, la Gambie, la Guinée, la Guinée Bissau, la Mauritanie, le Sénégal et la Sierra Leone. La République du Sénégal abrite son siège. Elle s'étend sur une superficie de 1.600.000 km² dont le nombre d'habitants varie autour d'une trentaine de millions. Elle possède une façade maritime de 3414 Km sur laquelle se concentrent l'essentiel de ses populations.

L'ensemble des Zones Economiques Exclusives couvre 1.500.000 km². La production totale du secteur de la pêche maritime des pays de la CHSR est estimée à 1.400.000 tonnes/an. La moyenne de la consommation de poissons dans cette région d'Afrique, pourtant riche en ressources halieutiques, ne dépasse pas 20kg /an. Le secteur de la pêche est d'une première importance en Afrique. Elle contribue énormément au développement économique et social des pays membres à travers la création d'emplois, l'alimentation, les exportations etc.

4.1 Mission et objectifs

Elle a pour mission de coordonner harmonieusement les activités halieutiques de ses pays membres. Ses objectifs convergent vers les actions telles que : d'abord l'harmonisation des politiques communes en matière de préservation, de conservation, de surveillance et d'exploitation de leurs ressources halieutiques dans la sous-région, ensuite le développement de la capacité des pays à entreprendre des recherches dans le secteur de la pêche.

4.2 Activités

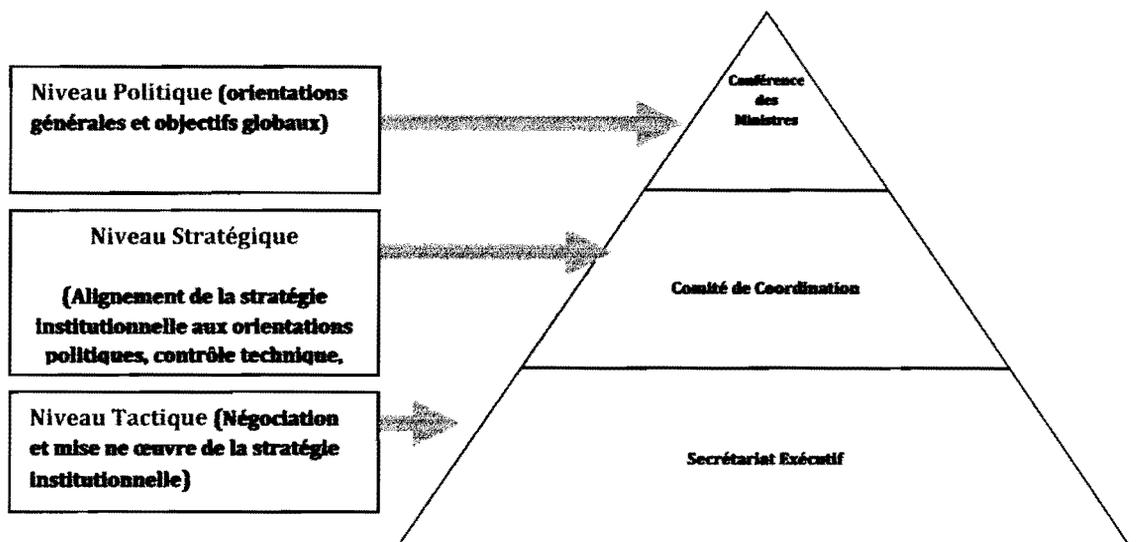
La CHSR est une organisation de coordination de tous les autres acteurs qui exercent la pêche artisanale ou industrielle. Les différentes orientations données par le conseil des ministres sont alignées à la stratégie institutionnelle par le comité de coordination puis mises

en exécution par le secrétariat exécutif. Ses activités découlent de ses objectifs et se résument à l'élaboration et à la mise en place des conventions et des protocoles de pêche entre les pays membres. Ses activités consistent aussi à élaborer et à gérer des projets liés à la pêche.

4.3 Organisation

La CHSR dispose trois organes qui, de manière coordonnée, gèrent les activités de l'organisation (Cf. Annexe I, p105). Il s'agit: du conseil des ministres, du comité de coordination et du secrétariat exécutif. Ainsi cette organisation se présente sous une forme pyramidale :

Figure 5 : Organisation hiérarchique de la CHSR



Source : CHSR (2009b : 2)

4.3.1 Conseil des ministres

La conférence des Ministres est l'organe suprême de décision. Elle est constituée des Ministres chargés des pêches des différents Etats Membres. Elle est présidée à tour de rôle par chacun des Etats Membres, pour une période de deux ans. Elle se réunit une fois tous les deux

ans en session ordinaire et chaque fois que cela est nécessaire, en session extraordinaire. Cet organe a pour tâche principale de fixer les grandes orientations et les objectifs globaux.

4.3.2 Comité de coordination

Il est l'organe technique et consultatif chargé du suivi de l'exécution des différentes décisions de la conférence des Ministres. Il est constitué des directeurs de pêche ou de tout autre expert désigné par les pays membres. Il a pour tâche principale la conciliation des orientations à la stratégie institutionnelle et d'apporter un appui au secrétariat exécutif.

4.3.3 Secrétariat exécutif

Il est l'organe d'exécution, chargé de la mise en œuvre des décisions de la conférence des Ministres. Il est dirigé par un Secrétaire Permanent (SP) sous l'autorité directe du Président de la conférence des Ministres. Le SP est nommé par la conférence des Ministres pour un mandat de quatre ans renouvelable une seule fois. Il fonctionne grâce aux contributions des différents Etats Membres.

4.3.4 Service Communication

Le Service Communication assure la présentation de la CHSR et de ses activités au grand public et gère le fond documentaire de la CHSR. Il a pour responsabilité de développer et mettre en place une stratégie de communication et de l'information concernant les activités de la Commission. En définitif, elle est chargée d'abord d'établir et maintenir un centre de documentation sous-régional en veillant à la conservation et la bonne gestion du fond documentaire de la Commission. Ensuite de collecter et de traiter les informations scientifiques et techniques. Enfin d'organiser la production et la diffusion de ces informations.

Chapitre 5: Description et évaluation des procédures existantes du cycle communication

La rédaction des procédures nécessite d'abord une bonne maîtrise de l'existant. En effet, toute organisation dispose des procédures pour son fonctionnement, même si celles-ci ne sont pas écrites. Notre mission étant de formaliser les procédures de communication de la CHSR, nous allons analyser les procédures qui existent déjà.

Par conséquent, notre travail consiste à faire une description des procédures existantes, à identifier les risques liés à ces procédures et à analyser ces risques.

5.1 Description des procédures existantes

Les travaux effectués à ce niveau, permettent de faire une description des procédures en faisant recours à la fiche de description du poste chargé de la communication et aux narrations des différents acteurs qui interviennent dans les activités du service.

5.1.1 Identification du poste : chargé de communication

Le cycle de la communication concerne le poste chargé de la communication de la CHSR, placé sous le Secrétariat Permanent. Ces attributions sont clairement définies dans la fiche de poste (Cf. Annexe II, p106) et se résume à ceci : Le Chargé de la Communication prend en charge, par délégation du SP, tous les aspects de la communication (interne et externe) et les relations publiques de la CHSR. L'agent est chargé, entre autres d'élaborer et de proposer au SP les grandes lignes de la stratégie de communication de la Commission. Il élabore et met en œuvre le plan annuel de communication et gère les relations avec les médias et les partenaires.

De ces attributions, considérées comme le mandat du chargé de la communication, découlent plusieurs principales activités dont il a la charge de réaliser. A savoir :

- développer la qualité et la cohérence des formes et des contenus de la communication interne ou externe ;
- concevoir et mettre en œuvre tout moyen, action, réseau de communication visant à faciliter les relations de la Commission avec son environnement ;
- réaliser l'ensemble ou une partie des activités techniques de communication ;
- gérer, organiser et coordonner les plans de développement de la communication pour assurer la promotion de l'identité et de l'image de marque de la CHSR ;
- mettre en place, développer et améliorer les actions de promotion externe, en accord avec la stratégie fixée par le SP (organisation de campagnes publicitaires, congrès, inaugurations, forums, etc.) ;
- rédiger et diffuser les informations, bulletins ou dossiers, organisation de conférences et visites, participer à des interviews, tables rondes et reportages ;
- construire et promouvoir une image positive et cohérente de la Commission ;
- contribuer à une meilleure implication des salariés de la CHSR, en les informant sur la vie de l'institution et en donnant du sens à sa stratégie ;
- favoriser un flux ascendant d'informations du personnel vers le SP ;
- contribuer à l'accroissement de la notoriété de la Commission et accompagner les objectifs opérationnels ;
- participer à la conception et à la mise en œuvre des plans de communication ;
- concevoir et réaliser des documents de la Commission destinés aux partenaires ;
- mettre à jour le site Internet et animer des blogs ;
- constituer une revue de presse et assurer le suivi des relations avec les médias ;
- organiser la documentation du SP et produire des supports d'information par des publications périodiques ;

- maintenir les contacts et échanges réguliers entre les Etats (administrations et professionnels), le secrétariat permanent et les partenaires au développement à travers la diffusion d'un bulletin d'information périodique (Echos de la CHSR et autres) ;
- servir de Conseiller en Communication au SP.

L'ensemble de ses activités doit être géré par une personne qualifiée et compétente, qui répond aux profils requis par la Commission. Cela requiert donc une qualification de niveau supérieur en information et communication des organisations ou équivalent. Des expériences professionnelles pertinentes, une bonne maîtrise des outils informatiques et une grande attitude au management sont des atouts conséquents pour gérer ce service.

5.1.2 Description des activités de communication faite par les acteurs des procédures

Les principaux acteurs interrogés sont le SP et le chargé de communication. Le chargé de communication a pour supérieur hiérarchique direct le SP, il est la seule personne ressource en charge des activités du service de la communication de la CHSR.

5.1.2.1 Le Secrétaire Permanent

Chargé de superviser toute l'activité de la CHSR, le SP a pour rôle principal de faire exécuter toutes les décisions issues de la conférence des ministres des Etats membres. A cet effet il coordonne les activités de tous les services au sein de la Commission. Tel est le cas du service de la communication qui est placé directement sous sa tutelle.

Les tâches du SP liées au fonctionnement du service de la communication se situe à un niveau hiérarchique et concerne le pilotage. Leur description selon les informations fournies par le SP se résume aux points suivants :

- il donne les grandes orientations stratégiques de la Commission en rapport avec les décisions de la conférence des ministres des Etats membres ;

- il coordonne toutes les activités de la Commission et donne des directives au chargé de communication ;
- il reçoit les propositions des grandes lignes de la stratégie de la communication de la part du chargé de communication et les valide ;
- il délègue le pouvoir au chargé de la communication sur tout l'aspect de la communication externe ou interne ;
- il valide toutes les informations dont le service de la communication à la charge de faire circuler en interne ou en externe;
- il assiste le chargé de communication à la conception des supports de communication ;
- il valide le plan de communication et le budget de communication ;

5.1.2.2 Le chargé de communication

Il a pour objectif de définir une politique de communication efficiente. Sa responsabilité est décrite à travers les différentes tâches suivantes :

- il propose au SP les grandes lignes de la stratégie de la communication et ensuite avec les recommandations de ce dernier, il développe l'ensemble de la stratégie de communication et d'information des activités de la commission ;
- il conçoit et met en œuvre les supports de communication et d'information (Affiches, plaquettes, dépliants, cartes de visite, bulletin d'information, cédéroms, calendrier, etc.) ; Cela consiste donc à recevoir les besoins ou à faire une étude préalable, ensuite à proposer une maquette du support, et après validation, à le produire ;
- il assure la circulation ascendante d'informations, c'est-à-dire réceptionner les réclamations du personnel et les acheminer vers le SP ;
- il informe le personnel à travers les courriers ;

- il est chargé d'animer et de mettre à jour régulièrement le site web de la Commission. Collecter les nouvelles informations et les insérer dans le site web ou bien recevoir des directives et modifier les informations contenues dans le site web ;
- il gère le fond documentaire et la base de données de la CHSR ;
- il assiste à la conception et à la mise en œuvre du plan de communication ;
- il prépare et organise les événements et les actions de promotion externe de la Commission (Conférences, réunions, visites, campagnes, forum, etc.).

5.2 Identification des risques

Ce travail relève de l'appréciation de l'environnement interne sur la base des informations collectées. Celui-ci est appelé encore le contrôle interne. L'identification des risques nous permet de nous rassurer sur les conditions d'un bon contrôle interne. Les risques ici, sont considérés comme des événements qui ont un impact négatif sur le déroulement des procédures de la communication. En d'autres termes, ce sont des risques attachés aux procédures existantes et qui empêchent la CHSR d'atteindre ses objectifs de communication.

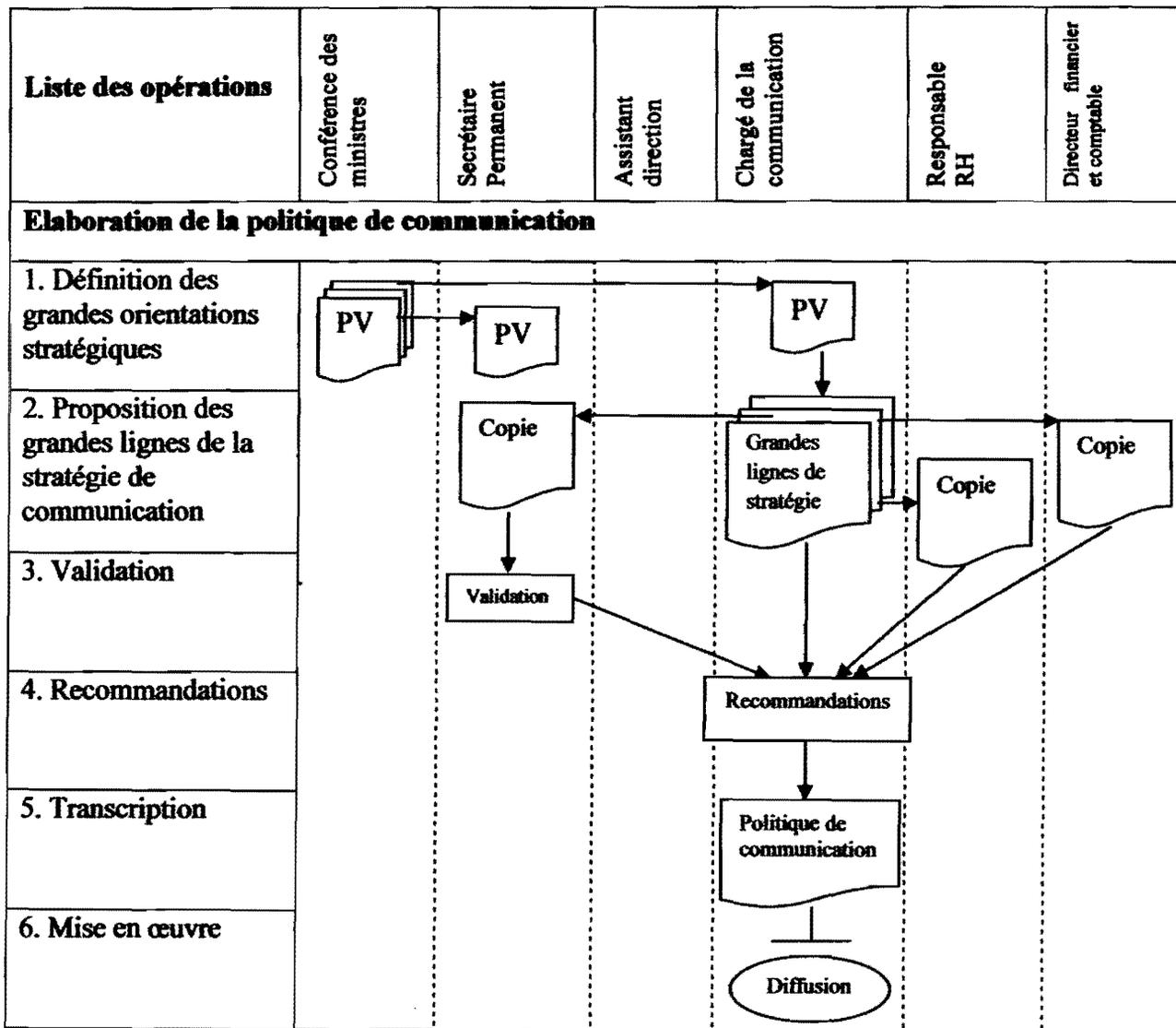
En effet, pour effectuer notre travail, nous allons procéder par l'analyse des informations collectées grâce aux outils tels que : le diagramme de circulation des documents (flow chart des procédures existantes) et la grille d'analyse des tâches.

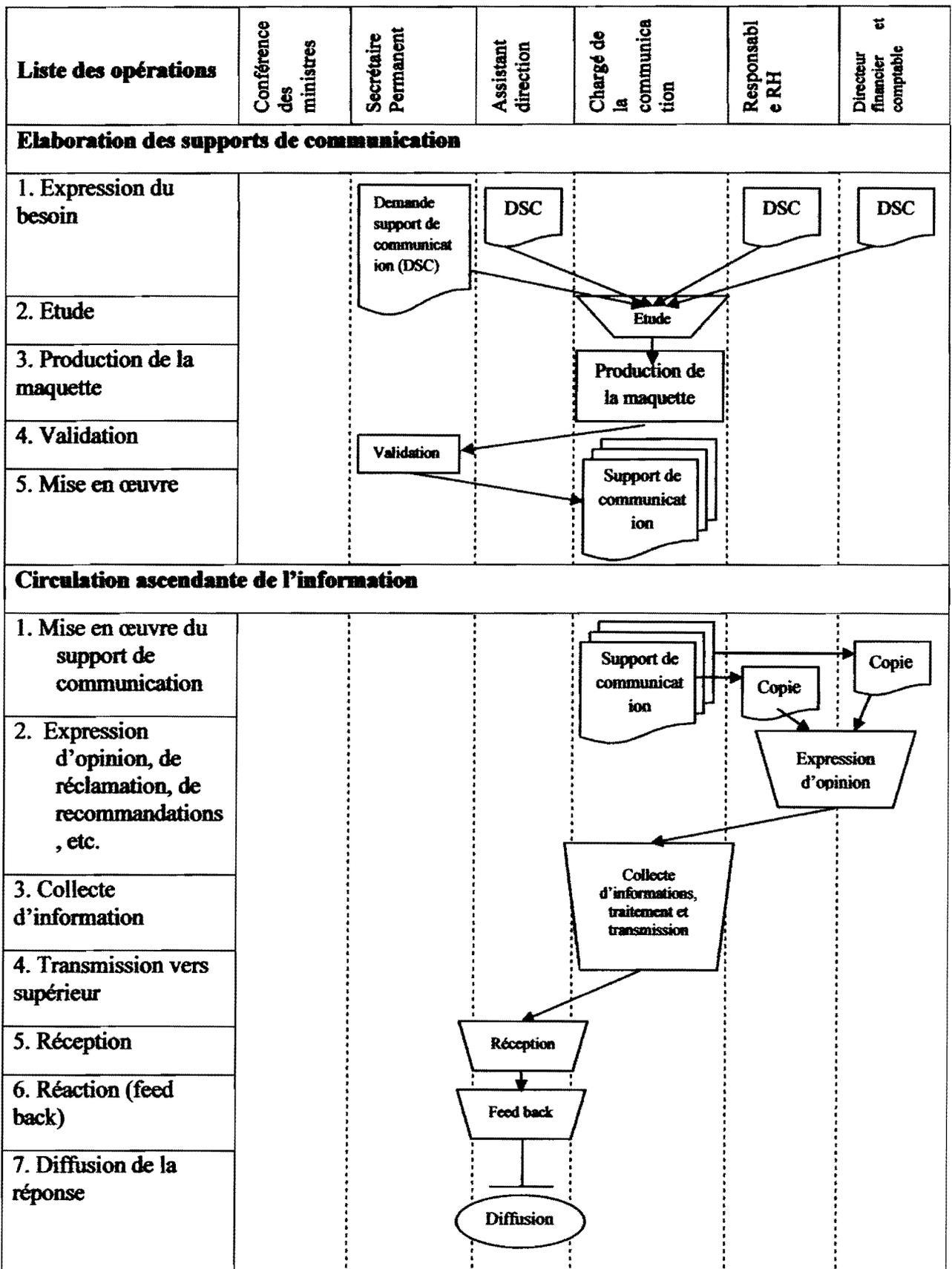
5.2.1 Diagramme de circulation des documents du service de la communication

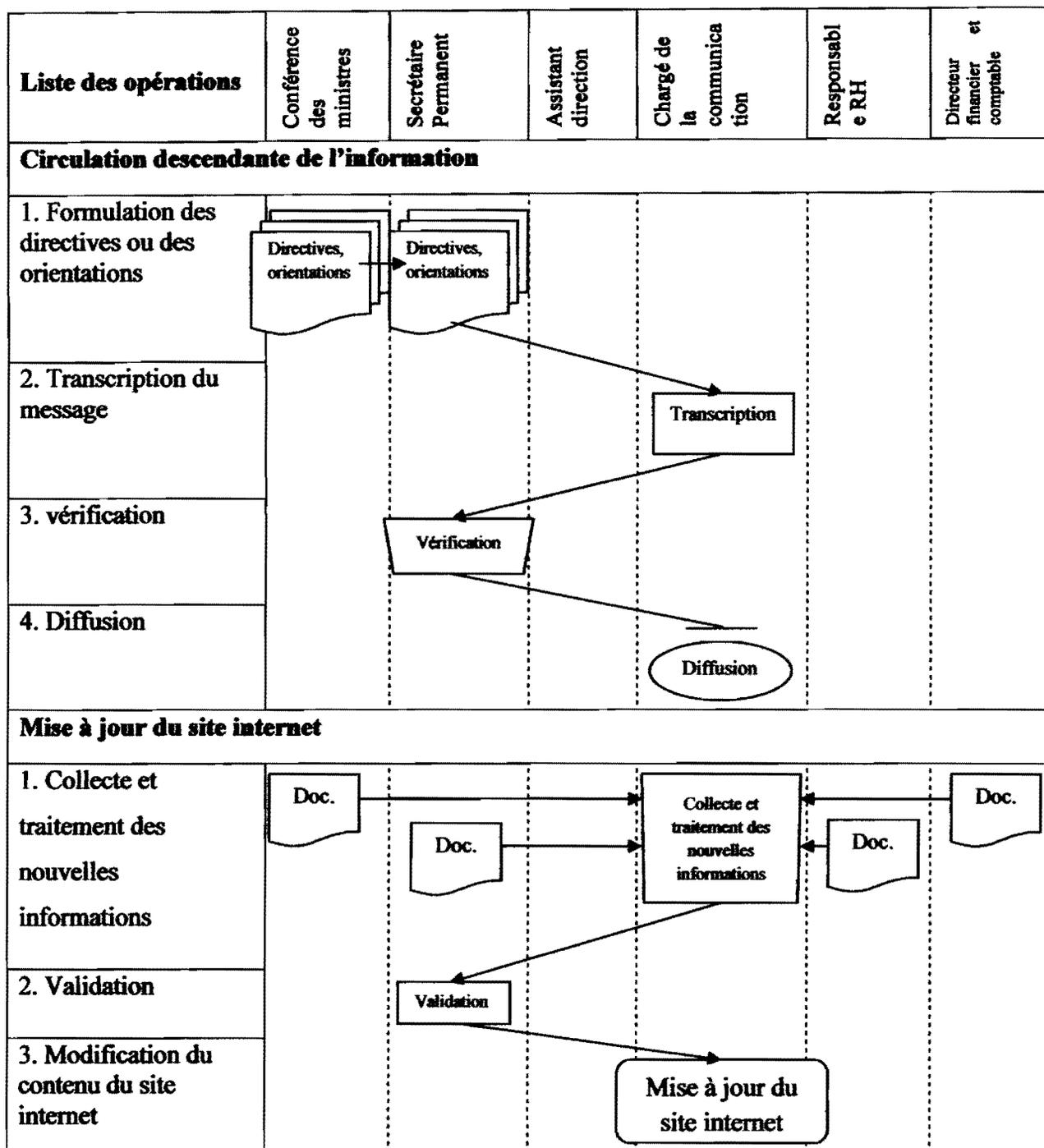
Contrairement à la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation ou le « flow chart », est une technique dynamique. Il permet de donner une vision complète de la circulation des informations et leurs supports. A ce titre, nous allons élaborer le diagramme de circulation des informations et des documents au niveau du service de la communication.

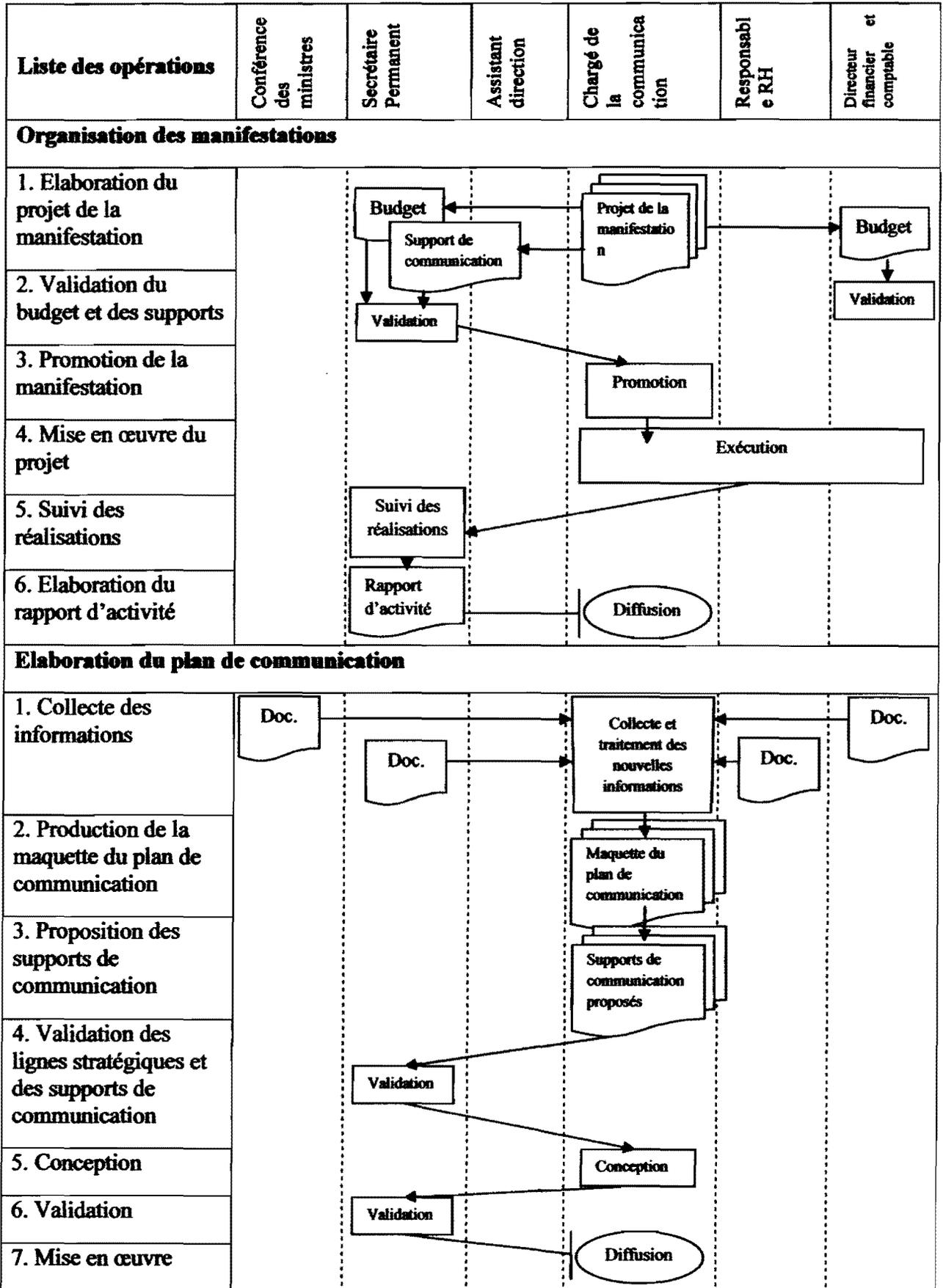
Figure 6 : Diagramme de circulation des documents du service de la communication

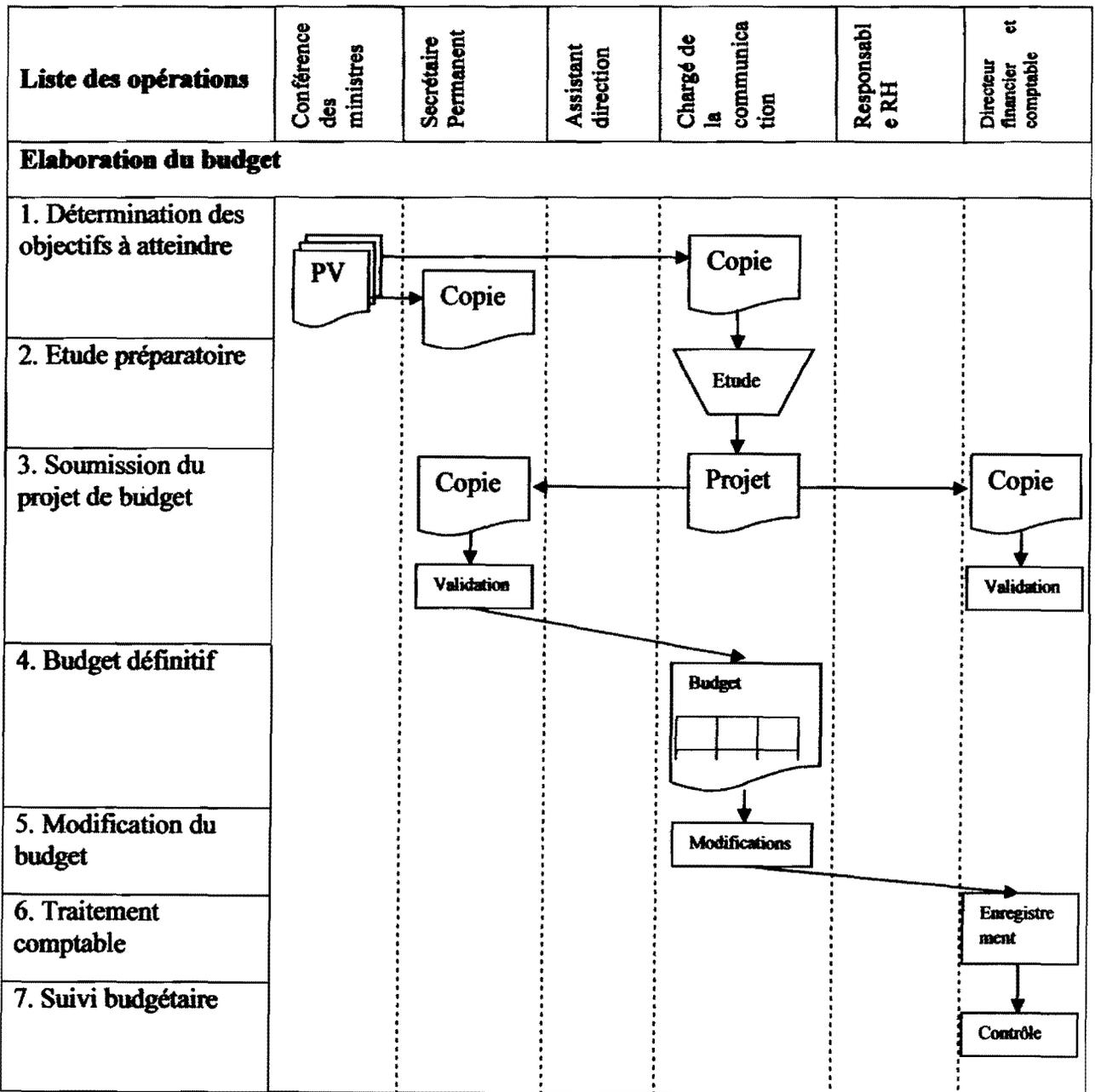
Folio 1/5











Source : nous-mêmes

Le diagramme de circulation des documents nous permet de détecter toutes les anomalies présentes dans le système organisationnel du service de la communication. A savoir :

- un problème de stockage ou d'archivage des documents établis;
- il n'y a aucune procédure de circulation des documents externes à la Commission ;

- aucun système de sécurisation des documents n'est présenté, définissant ainsi la politique d'accès aux différents documents ;
- la circulation concerne beaucoup plus les informations physiques pourtant il existe aussi des informations virtuelles ;
- une absence du système de gestion des bases de données : stockage, sauvegarde, accès, sécurité, etc.
- aucune définition claire des moyens de circulation des informations ;

5.2.2 La grille d'analyse des tâches des acteurs de la communication

Cette grille est considérée comme une photographie de la répartition des tâches dans le service de la communication. Sa lecture va permettre de déceler certains risques dans la séparation des tâches et la compatibilité des opérations menées par ce service. Notre travail consiste donc à élaborer une grille d'analyse des tâches à l'aide des fiches des processus (Cf. Annexe V, p111) et des procédures afin d'identifier les risques inhérents.

Tableau 8 : La grille d'analyse des tâches des acteurs de la communication

Libellés des tâches	Type de tâche	Conférence des ministres	Secrétaire Permanent	Chargé de la communication	DRH	Assistant direction	Directeur financier et comptable	Personnel	Non réalisée
Processus 1 : Elaboration de la politique de communication									
1.1 Définition des orientations stratégiques	Cs	X							
1.2 Proposition des grandes lignes de la stratégie de communication	Cs			X					
1.3 Validation	A		X						
1.3 Recommandations	Cs		X		X		X		
1.3 Transcription	Ex			X					
1.4 Mise en œuvre	Ex			X					
Processus 2 : Elaboration des supports de communication									
2.1 Expression du besoin	Ex	X	X		X		X	X	
2.2 Etude	Ex			X					
2.3 Production de la maquette	Ex			X					
2.4 Validation	A		X						
2.5 Mise en œuvre	Ex			X					

Processus 3 : Circulation ascendante de l'information									
3.1 Mise en œuvre du support de communication	Ex			x					
3.2 Expression d'opinion, de recommandations...	Cs				x		x	x	
3.3 Collecte d'informations	Ex			x					
3.4 Transmission vers supérieur	Ex			x					
3.5 Réception	Ex		x				x		
3.6 Réaction (feed back)	Ex		x						
3.7 Diffusion de la réponse	Ex			x					
Processus 4 : Circulation descendante de l'information									
4.1 Formulation des directives ou des orientations	Cs	x	x						
4.2 Transcription du message	Ex			x					
4.3 vérification	C		x						
4.3 Diffusion	Ex			x					
Processus 5 : Mise à jour du site internet									
5.1 Collecte/traitement des nouvelles informations	Ex			x					
5.2 Validation	A		x						
5.3 Modification du contenu du site internet	Ex			x					
Processus 5 : Mise à jour du site internet									
5.1 Collecte/traitement des nouvelles informations	Ex			x					
5.2 Validation	A		x						
5.3 Modification du contenu du site internet	Ex			x					
Processus 6 : Organisation des manifestations									
6.1 Elaboration du projet de la manifestation	Ex			x					
6.2 Validation du budget	A		x				x		
6.3 Validation des supports techniques	A		x						
6.4 Promotion de la manifestation	Ex			x					
6.5 Mise en œuvre du projet	Ex		x	x					
6.6 Suivi des réalisations	C		x					x	
6.7 Elaboration du rapport d'activité	Ex		x				x		
Processus 7 : Elaboration du plan de communication									
7.1 Collecte des informations	Ex			x					
7.2 Production maquette plan de communication	Ex			x					
7.3 Proposition des supports de communication	Cs			x					
7.4 Validation	A		x						
7.5 Conception	Ex			x					
7.6 Validation	A		x			x		x	
7.7 Mise en œuvre	Ex			x					
Processus 8 : Elaboration du budget									
8.1 Détermination des objectifs à atteindre	Cs	x	x						
8.2 Etude préparatoire	Ex			x					
8.3 Soumission du projet de budget	C			x					
8.4 Budget définitif	A		x					x	
8.5 Modification du budget	A		x						
8.6 Traitement comptable	Ex							x	
8.7 Suivi budgétaire	C							x	

Source : nous-mêmes

Légende : A= Autorisation, C= Contrôle, Cs= Conseil et Ex=Exécution

L'analyse de la grille des tâches nous permet de relever les points négatifs suivants :

- **Processus 1 :** La transcription et la mise en œuvre sont réalisées par l'unique agent chargé de la communication. Ainsi les fonctions d'exécution et de suivi sont cumulées par ce dernier.
- **Processus 2 :** Les supports de communication sont validés par le SP, pourtant les besoins sont exprimés par des structures ou personnes précises. La mise en œuvre d'une opération doit être validée par celui qui en a fait la demande. A ce titre, il y a risque que les supports élaborés par le chargé de communication, ne prennent pas en compte les réalités de l'organisation : difficulté de manipuler les supports de communication, manque d'adhésion des acteurs de la communication, etc.
- **Processus 3 :** Les tâches s'arrêtent à la diffusion, pourtant un suivi des réactions est nécessaire. Nous assistons ainsi à un manque de suivi des actions de correction pour répondre aux préoccupations du personnel. La même situation se présente dans le processus 4 ; lorsque le supérieur s'adresse au personnel, il n'y a aucun système de suivi de l'exécution des informations reçues.
- **Processus 5 :** A ce niveau toutes les procédures impliquent le SP et le chargé de communication. Le SP donne des orientations, participe à l'élaboration des messages et contrôle les actions de développement et d'actualisation du site. Il y a donc incompatibilité entre ses fonctions de conseil et de contrôle.
- **Processus 6 :** L'organisation des manifestations présente des faiblesses dans la réalisation des tâches. Il y a incompatibilité, lorsque le SP participe à l'exécution des manifestations et contrôle en même temps les réalisations.
- **Processus 7 :** Aucune procédure de suivi des réalisations n'est prévue. Il y a donc risque que certains aspects du plan de la communication ne soient pas exécutés.
- **Processus 8 :** A ce niveau, il n'y a pas un suivi du budget effectué par le chargé de communication. Ceci peut créer un dépassement budgétaire, une mauvaise planification du financement des manifestations, etc.

5.3 Evaluation et hiérarchisation des risques

D'une manière générale le risque se définit comme un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur les objectifs d'une entité. Cette définition met en évidence les critères de l'évaluation des risques : l'impact et la fréquence. Avant d'évaluer les risques répertoriés précédemment, nous allons les classer en deux groupes : les risques liés à la sécurité du système d'information et ceux de la répartition des fonctions.

5.3.1 Les risques liés aux anomalies de la répartition des fonctions

Les conditions d'un bon contrôle interne exigent que les acteurs soient qualifiés et habilités à réaliser une tâche donnée. Un cumul de fonctions, une incompatibilité de tâches ou une absence de contrôle, crée des dysfonctionnements. Ces risques identifiés (Cf. Point 5.2.1), selon leur occurrence, ont un impact négatif sur la performance et les activités de la CHSR.

- Du point de vue de leur impact, les risques liés à la séparation des tâches se manifestent suite à une série d'actions réalisées par une même personne qui entraînent une erreur ou une fraude. Il s'agit des risques suivants :
 - développer et mettre en place une stratégie de communication inadéquate;
 - insuffisance de moyens de traitement d'informations scientifiques et techniques;
 - mauvaise gestion de la conservation et de l'utilisation du fond documentaire;
 - absence de sécurisation de l'accès aux données ;

Ces différents risques empêchent la CHSR d'atteindre ses objectifs de communication. Par conséquent, le cumul des fonctions de conseil, d'exécution et de contrôle par le SP, affecte la fiabilité du contrôle interne. Financièrement, cela l'expose à la fraude. Ces fonctions sont incompatibles et cela crée une démotivation du personnel.

- En ce qui concerne leur fréquence, ils sont « isolés » ou « répétés ». Le risque est dit « isolé » lorsqu'il intervient de manière exceptionnelle et ponctuelle. Tel est le cas du manque d'implication du conseil des ministres dans le suivi des grandes orientations. Il

est dit « répété », lorsque l'évènement survient à plusieurs reprises. Il s'agit là des risques liés aux traitements et à la circulation d'informations, les risques de cumul de fonctions, de fonctions incompatibles et d'absence de fonctions dans les procédures de la CHSR.

5.3.2 Les risques liés à la sécurité du système d'information

La communication permet au personnel d'échanger les informations nécessaires à la conduite et au contrôle des opérations. Ainsi la gestion des opérations nécessite une définition claire des responsabilités, une gestion rationnelle des ressources et des compétences et une utilisation des procédures, des outils et des pratiques. Ce système pour être performant s'appuie sur l'informatique qui doit être protégée afin d'assurer la conservation des données. Sa continuité d'exploitation doit être assurée par des procédures de secours. Toutes ses diligences permettent de contrôler les risques identifiés précédemment (Cf. Point 5.2.2). Leur évaluation donne lieu à une analyse de leur gravité et de leur probabilité d'occurrence.

- En ce qui concerne leur gravité, il faut noter qu'en général tout problème lié au système d'information a des conséquences très graves. Pour le service de communication l'information est un élément très sensible. Ainsi nous avons les situations suivantes :
 - le problème de stockage entraîne la perte d'information ou la des documents ;
 - le manque de procédures de circulation des documents externes occasionne une mauvaise gestion des partenaires et une détérioration des relations publiques ;
 - l'absence d'un système de sécurisation des documents, donne naissance aux disparitions de documents et aux utilisations non autorisées ;
 - l'absence d'une gestion de base de données, a pour conséquence la difficulté de rechercher une information, l'accès non autorisé aux données sensibles, etc.
 - la mauvaise définition des moyens de circulation des informations, a pour effet la mauvaise répartition et l'insuffisance des ressources de la Commission.
- La fréquence dépend des paramètres probabilistes qui permettent de classer les risques selon les critères « isolé » et « répété ». Comme risques « isolés », nous avons : le risque

de l'inadéquation de la stratégie de communication. Les risques répétitifs sont: les risques liés à la circulation d'informations, au non sécurisation de l'accès aux données, etc.

5.4 Restitution et aide à la décision (cartographie des risques)

A ce titre, nous allons présenter une synthèse des risques identifiés et évalués. Cet état permet de cibler les risques majeurs et de présenter quelques actions correctives.

5.4.1 Cotation des risques et des facteurs de risque

La cotation du risque consiste à noter les différents risques identifiés. C'est une estimation du risque qui permet d'évaluer l'ampleur d'un éventuel dommage selon deux critères : la gravité et la fréquence. Lors de nos entretiens avec les responsables de la CHSR (Cf. Annexe VI, p112), nous nous sommes convenus aux résultats ci-après (Tableaux 10 et 11), grâce à une appréciation qualitative qui respecte les principes suivants :

- *la gravité du risque est notée de 1 à 4 : 1= Très fort ; 2= Fort ; 3= Faible et 4= Nul. Quant à la fréquence, ce risque peut être : « répété » ou « isolé ».*
- *la gravité et la probabilité des facteurs sont évaluées sur une échelle de 1 à 10 :*

Tableau 9: Echelle d'évaluation des risques

Note	Gravité des conséquences	Probabilité de l'occurrence
10	Crise majeure	Quasiment certain / Avéré
9	Extrêmement grave	Extrêmement probable
8	Fortement grave	Fortement probable
7	Très grave	Très probable
6	Grave	Probable
5	Moyennement grave	Moyennement probable
4	Peu grave	Peu probable
3	Très peu grave	Très peu probable
2	Extrêmement peu grave	Extrêmement peu probable
1	Inoffensif	Quasiment impossible

Source : WIKIPEDIA, 2010.

Tableau 10 : synthèse des risques identifiés et analysés (1)

Code risque	Type de risque	Gravité				Fréquence		Code facteur de	Facteurs de risque	Gravité	Probabilité	
		1	2	3	4	Isolé	Repeté					
C01	Risque lié à l'inadéquation de la stratégie de communication	x				x		C01 .01	Non prise en compte des grandes orientations	7	2	
								C01.02	Manque d'appropriation de la CHSR par les Etats membres	8	3	
C02	Risque lié à la collecte, au traitement et à la diffusion d'informations							C02.01	Insuffisance de moyens	6	6,5	
								C02 .02	Difficulté d'accéder aux informations	5	6	
			x					x	C02.03	Lenteur dans les procédures de circulations ascendantes ou descendantes de l'information	7	5
									C02.04	Non sécurisation des accès aux données	9	7
									C02.05	Inadéquation des supports de communication	7,5	6
									C02.06	Absence de procédures de circulation externe des informations	7	7
C03	Risques lié à la séparation de tâches	x						C03 .01	Mauvaise définition des responsabilités	9	5	
								x	C03.02	Exécution des tâches par des personnes non habilitées	7,5	6
									C03.03	Cumul de fonctions	7	6
									C03.04	Incompatibilité de fonctions	8	4,5
C04	Risques lié au stockage ou à l'archivage							x	C0 4.0	Mauvaises conditions de stockage	8	4
									C0 4.0	Détérioration de documents et perte de données	9	4
			x						C0 4.0	Mauvaise utilisation du fond documentaire	6	5
									C0 4.0	Absence de système de sauvegarde	8	7
									C04.05	Absence de système de secours (récupération des informations)	9	5

Source : nous-mêmes

C'est différentes notes sont obtenues, grâce à l'appréciation des différents acteurs des procédures. Les entretiens que nous avons effectués avec les responsables, nous ont permis d'obtenir les explications suivantes par rapport à la détermination des notes :

- le risque C01 est très fort (Gravité = 1) parce que c'est un risque stratégique qui a une grande influence sur l'atteintes des objectifs de la CHSR et par conséquent sa fréquence est : « isolé ». Il se manifeste à travers deux facteurs (C01.01 et C01.02) :
 - le facteur C01.01 est très grave (7) parce que les grandes orientations sont définies par la conférence des ministres et sont importantes dans l'atteinte des objectifs annuels. Sa probabilité d'occurrence est extrêmement peu probable (2) car c'est à le bilan des activités est établi à la fin de l'année.
 - le facteur C01.02 est fortement grave (8), il a un impact considérable sur la réussite de la mission de la CHSR. Un manque d'implication des pays membres et une absence de cotisation sont des handicaps à la réalisation des activités de la Commission. Cependant sa probabilité d'apparition reste très peu probable (3) au cours de l'année car jusque là, la majorité des pays membres prennent part à la conférence des ministres et donnent leur part de cotisation.
- le risque C02 est fort et « répété ». En effet son caractère opérationnel montre qu'il a un impact significatif sur le fonctionnement de la Commission, plus particulièrement dans la maîtrise de la circulation interne et externe des informations. Sa fréquence se justifie par le fait que la Commission gère quotidiennement des informations et donc nécessité de gérer les risques inhérents. Ce risque se manifeste à travers six facteurs :
 - le facteur C02.01 est très grave (6), car pour maîtriser une circulation d'informations, il faut des moyens technologiques suffisants qui offrent une meilleure performance. Sa survenance est très probable (6.5) du fait que les matériels informatiques utilisés sont totalement amortis. L'apparition de ce facteur de risque est liée à la capacité de la Commission à investir dans ce domaine.
 - le facteur C02.02 est moyennement grave (5) et son apparition est probable (6). Cela s'explique par le fait que cette difficulté d'accéder aux informations n'est pas ressentie en interne, cependant la difficulté d'accéder aux informations disposées par les pays membres est un handicap dans la gestion rapide des informations. Donc ce facteur n'est pas négligeable et sa survenance reste probable.
 - le facteur C02.03 est très grave (7) et moyennement probable (5). Le manque de moyens modernes et performants est à la base de ce problème. Il altère la

performance des activités de la Commission. Sa survenance reste moyenne car la CHSR ne compte qu'une trentaine de salariés et donc moins complexe à gérer.

- le facteur C02.04 est extrêmement grave (9) et très probable (7). La sensibilité des informations dont dispose la CHSR, caractérise ce niveau élevé de gravité. La non sécurisation des informations a un impact très important dans les relations avec les bailleurs, les relations entre les pays membres...Vu l'étendu des activités de la Commission, la probabilité de survenance de ce facteur de risque est très probable.
- le facteur C02.05 est fortement grave (7,5). En effet, l'utilisation de supports de communication inappropriés entraîne une mauvaise gestion de la circulation d'informations. L'utilisation régulière de ces supports de communication nous a permis de définir un niveau de survenance probable (6) pour ce facteur de risque.
- le facteur C02.06 est très grave et très probable. La communication externe représente la majorité des activités de la CHSR. Ainsi, l'absence d'une définition des procédures entraîne de grandes faiblesses dans ses relations avec les tiers. Cette absence des procédures justifie ce niveau de survenance très probable (7).
- le risque C03 est très fort et « répété ». Toute l'activité interne de la Commission constitue le noyau du bon déroulement ses activités. Par conséquent un risque lié au contrôle interne est très grave et très répétitif car il est inhérent aux activités quotidiennes. Ainsi ce risque s'identifie grâce à quatre facteurs :
 - le facteur C03.01 est extrêmement grave (9) car elle constitue une source de démotivation du personnel et de fraude. Il crée des discordances parmi le personnel et altère la sécurité des informations. Cependant sa probabilité de survenance est moyenne (5) car la CHSR dispose un minimum d'organisation interne (organigramme, fiche de poste et manuel de procédures).
 - le facteur C03.02 est fortement grave (7,5). Il est lié à la mauvaise définition des tâches et influence fortement la sécurité du patrimoine financier ou matériel de la Commission. Sa probabilité d'apparition reste moyenne (6) car en dehors du service de communication qui n'est pas encore très bien organisé, tous les autres services disposent d'un responsable qui assure des tâches bien définies.

- le facteur C03.03 est très grave (7) car certaines tâches incompatibles sont assurées par une même personne. Cela a pour impact sur le patrimoine : la fraude, le détournement des biens... La probabilité de survenance de ce facteur est un peu au dessus de la moyenne (6), car l'effectif du personnel étant restreint, certains salariés cumulent des fonctions par manque de ressources humaines.
- le facteur C03.04 est fortement grave (8), car il expose le personnel aux tentatives de fraude, de détournement, etc. Il a un impact considérable sur le patrimoine de la Commission. Sa survenance reste peu probable (4,5) puisque la restructuration de la CHSR en 2008 a permis de définir les fonctions dans le manuel de procédures.
- le risque C04 est fort et a un caractère « répété ». Le stockage d'informations est un élément très sensible, tout dommage subit dans ce domaine, entraîne des conséquences très graves sur le patrimoine de la Commission. Sa fréquence est dite « répétée » car il est lié à l'activité quotidienne de l'organisation. Il se manifeste à travers cinq facteurs :
 - le facteur C04.01 est fortement grave (8), car de mauvaises conditions de stockages de données entraînent une perte de données et donc des conséquences graves sur la sécurité du système d'information de la Commission. Sa probabilité de survenance est peu probable (4) puisque la Commission dispose des moyens de stockage et d'archivage, sauf que ceux-ci sont presque amortis.
 - le facteur C04.02 est extrêmement grave (9), car la détérioration des données ont un impact important sur la circulation des informations. Cela peut créer des préjudices. La perte de données financières par exemple altère la crédibilité de la CHSR vis-à-vis des bailleurs. Son apparition est peu probable puisqu'un système minimal de sécurisation des informations existe déjà mais n'est pas formalisé.
 - le facteur C04.03 est grave (6) car il influence les activités de recherches dans ce secteur et donc il diminue la performance de la Commission en terme de développement des activités de pêche dans la sous-région. Sa probabilité de survenance reste moyenne (5) puisqu'elle dépend de la volonté des pays membres à s'échanger des expériences et des informations.
 - le facteur C04.04 est fortement grave (8) parce toute organisation a l'obligation de sauvegarder ses informations pour des raisons de fonctionnement interne et pour rendre compte aux tiers (Etat, bailleurs, fournisseurs, etc.). Sa survenance est très

probable (7) puisque la CHSR ne dispose pas encore un réseau informatique géré par un serveur qui sauvegarde automatiquement les données.

- le facteur C04.05 est extrêmement grave (9) car sans système de sauvegarde la survenance d'incendie, d'inondation, etc. aura des conséquences extrêmement graves. Une perte de données financières entraîne une nouvelle mobilisation de ressources et donc des coûts supplémentaires. Sa probabilité d'apparition reste moyenne (5) puisqu'en absence de serveur, pour sauvegarder automatiquement les données, la CHSR compense ce système en utilisant des disques dur externe.

En définitif, nous obtenons le tableau synthétique suivant :

Tableau 11 : synthèse des risques identifiés et analysés (2)

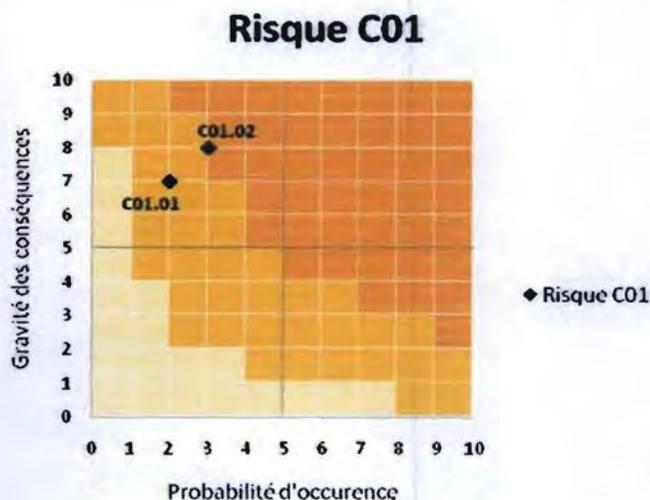
Code risque	Code facteurs de risque	Gravité	Gravité moyenne	Probabilité	Probabilité moyenne	Nombre de facteurs de risque
C01	C01.01	7	7,50	2	2,50	2
	C01.02	8		3		
C02	C02.01	6	6,92	6,5	6,25	6
	C02.02	5		6		
	C02.03	7		5		
	C02.04	9		7		
	C02.05	7,5		6		
	C02.06	7		7		
C03	C03.01	9	7,88	5	5,38	4
	C03.02	7,5		6		
	C03.03	7		6		
	C03.04	8		4,5		
C04	C04.01	8	8,00	4	5,00	5
	C04.02	9		4		
	C04.03	6		5		
	C04.04	8		7		
	C04.05	9		5		

Source : nous-mêmes

5.4.2 Matrices de criticité

Nous allons maintenant représenter les matrices de criticité selon les quatre types de risque retenus puis de présenter de manière synthétique la matrice centralisée.

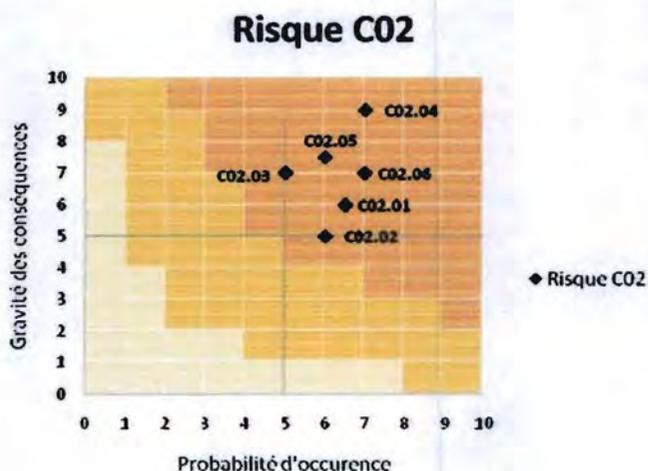
- **Figure 7: Risque C01**



Source : nous-mêmes

Le facteur de risque « manque d’appropriation de la CHSR par les Etats membres » (C01.02) est situé dans la zone de risques forts et inacceptables. Tandis que le second facteur constitue un risque moyen à améliorer. Les actions à appliquer consiste à : Respecter les grandes orientations et de faire adhérer chaque pays membre à la politique de communication.

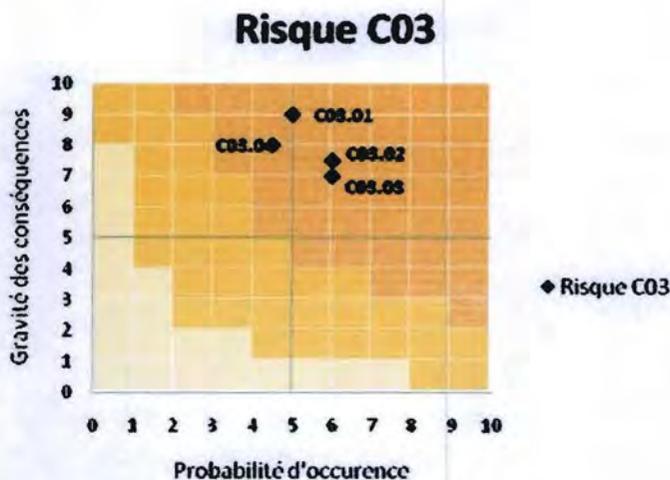
- **Figure 8 : Risque C02**



Source : nous-mêmes

Tous les facteurs indiquent une zone à risque fort et inacceptable. Ainsi, il faut des mesures correctives adéquates: mobiliser les moyens nécessaires pour la communication, mettre en place des procédures de circulation d’informations plus fluides et rapides, élaborer des dispositifs de sécurité des accès aux informations, créer des supports de communication appropriés et enfin formaliser les procédures de circulation des informations.

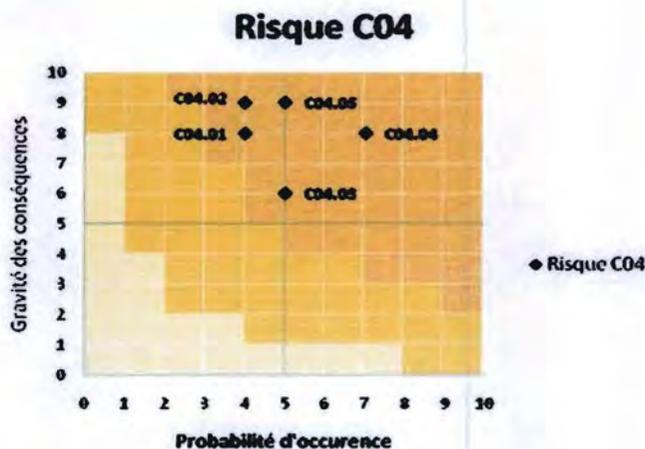
• **Figure 9 : Risque C03**



Source : nous-mêmes

Comme dans le cas précédent, les facteurs de risque sont forts et inacceptables. Par conséquent, les actions correctives pour traiter ces risques sont : Formaliser les responsabilités et faire une bonne définition des rôles, veiller à une séparation rigoureuse des tâches et s'assurer que les opérations sont réalisées par les personnes habilitées.

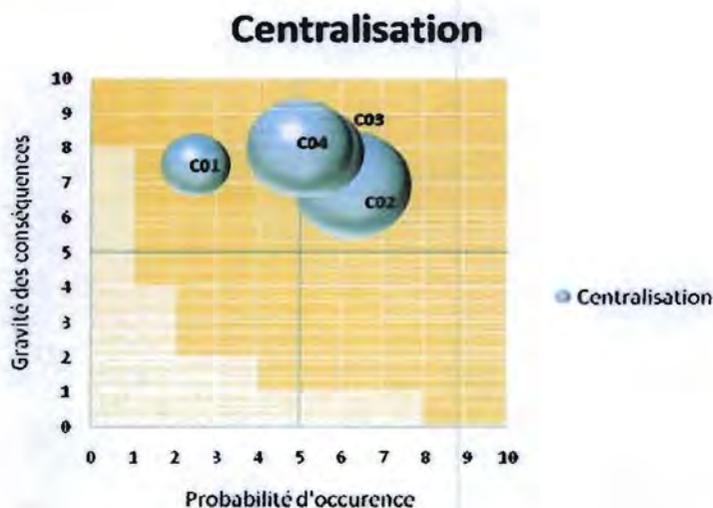
• **Figure 10 : Risque C04**



Source : nous-mêmes

Les 5 facteurs de risque identifiés sont inacceptables, ils présentent des conséquences graves et doivent être traités. Ainsi, nous pouvons appliquer les actions suivantes : améliorer les conditions de stockage, protéger les documents et les données virtuelles, mettre à profit du personnel et du public l'exploitation du fond documentaire de la CHSR, élaborer un système de sauvegarde des données et de secours des données en cas de crise.

- **Figure 11** : Matrice centralisée de criticité des risques



Source : nous-mêmes

La centralisation met en évidence les quatre risques. La taille de la boule représente le nombre de facteurs liés aux risques. La majorité des risques est située dans la zone rouge, caractéristique des risques forts et inacceptables, d'où nécessité de réaliser des actions préventives et protectrices que nous avons énumérées précédemment pour chaque risque.

Conclusion du cinquième chapitre

En somme, le travail effectué dans cette phase nous a fourni des éléments nécessaires à la conception du manuel de procédures. De la description des procédures à l'hierarchisation des risques grâce à la matrice de criticité, nous avons fait une analyse pertinente de l'organisation des activités de communication de la CHSR. A ce titre, nous avons identifié quatre grands dysfonctionnements à savoir : les risques liés à l'inadéquation de la stratégie de communication par rapport aux activités de la Commission, les risques liés à la collecte, au traitement et à la diffusion d'informations, les risques liés à la séparation de tâches et les risques liés au stockage ou à l'archivage. Ces risques sont d'autant plus importants en gravité qu'en probabilité d'occurrence. D'où la nécessité de mettre en place des actions correctives d'ordre préventif et protecteur. En effet, cette analyse nous a permis d'anticiper sur les solutions à envisager pour améliorer les procédures existantes de communication et pour établir celles nouvelles qui permettent de réduire au maximum les risques.

Chapitre 6 : Conception du manuel de procédures de la CHSR

Dans cette phase, nous allons présenter le manuel de procédures du cycle communication. D'abord en montrant le cadre contextuel et les principes généraux du manuel et ensuite insérer la partie concernant le cycle communication du manuel de procédures.

6.1 Cadre contextuel et principes généraux du manuel de procédures

L'élaboration d'un manuel de procédures du service de la communication facilite le bon fonctionnement des activités de la CHSR, participe largement à la qualité des prestations fournies ainsi qu'à la pérennité de la coopération sous régionale en matière de gestion des ressources halieutiques. L'approche participative adoptée qui prend en compte les résultats des travaux antérieurs dans la confection du manuel est une règle majeure afin d'améliorer continuellement les procédures internes. Ce manuel ne gardera toute sa quintessence qu'à la condition de le faire vivre au travers de révisions internes fréquentes. Cette révision fait partie intégrante du dispositif de contrôle interne de la CHSR. C'est un instrument de gestion important, de surveillance et de contrôle. La mise à jour du manuel peut être motivée par :

- des changements dans l'organisation ou les activités de la CSRP ;
- une améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- des changements dus aux résolutions prises par la Conférence des Ministres ;
- des modifications concernant l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant.

Les procédures de révision pourraient se faire suivant deux volets :

➤ En interne

- en faisant des tests de cheminement et de conformité pour les principaux cycles ;
- en distribuant un questionnaire « enquête de satisfaction » au personnel concerné;
- en créant une « boîte à idées » afin de recueillir les suggestions du personnel.

➤ En externe

- en envoyant un formulaire d'enquête de satisfaction aux directions nationales des pêches des pays membres et aux autres parties prenantes;

- en envoyant des questionnaires aux bailleurs de fonds.

La révision serait sanctionnée par l'émission d'un rapport de vérifications adressé au SP et au comité d'audit interne.

6.2 Cycle communication

D'après l'organisation du manuel de procédure déjà existant, le code du cycle communication est : « PRCO14 ». Plusieurs acteurs interviennent dans la réalisation des différents sous-cycles (processus). Le chargé de communication a pour supérieur hiérarchique direct le SP qui coordonne ses activités et définit ses missions. Le Comité de coordination joue un rôle de contrôle et de conseil. D'autres acteurs, tels que les médias, les partenaires, le personnel, etc. interviennent dans les processus de communication de la Commission. En effet, les activités de communication consistent à définir sa stratégie, d'élaborer un plan de communication annuel et les supports de communication. Ce plan représente la planification annuelle des actions telles que : le développement du partenariat et des relations de presse, l'actualisation et la pérennité du site Web, le traitement d'informations internes et externes et enfin la gestion du fond documentaire.

- **Objectif du cycle**

L'objectif de ce cycle est de définir et de présenter de manière claire et précise tous les processus, les procédures et les tâches qui permettent de traduire fidèlement les activités du service de la communication au sein de la CHSR.

- **Tableau 12 : Sommaire du cycle Communication**

N°	Sous-cycle
1	Définition de la stratégie de communication
2	Elaboration du plan de communication annuel
3	Conception de support de communication
4	Développement des relations avec la presse
5	Développement du partenariat
6	Actualisation et pérennité du site Web
7	Traitement d'informations
8	Gestion du fond documentaire

Source : nous-mêmes

6.2.1 Définition de la stratégie de communication PRCO14.01

A partir des grandes orientations stratégiques arrêtées par les Ministres des Etats membres, le Chargé de communication propose les grandes lignes de la stratégie de la communication au SP et au Comité de coordination. Le Comité de coordination se chargera ainsi de contrôler l'application de cette stratégie.

• Objectif de la procédure

Toutes les procédures visent à élaborer la stratégie de communication.

• Tableau 13: Sommaire du sous-cycle définition de la stratégie de communication

N°	Procédures	Opérateurs
1	Définition des orientations stratégiques en matière de communication	Chargé de communication
2	Choix des orientations	Secrétaire Permanent
3	Adoption de la stratégie de communication	Comité de coordination
4	Finalisation	Secrétaire Permanent
5	Suivi et évaluation de la stratégie de communication	Comité de coordination

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.01.01	Sous-Cycle : Définition de la stratégie de communication	Folio : 1/5	
Procédure	Définition des orientations stratégiques en matière de communication		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Procès verbaux des conférences des Ministres contenant les grandes orientations stratégiques, Protocoles de gestion des activités de pêche, Accords de partenariat...		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Analyser l'incidence des évolutions sur la communication de la CHSR; - Evaluer les besoins de communication de la Commission; - Identifier les tendances d'évolution et les expériences innovantes liées à la communication; - Elaborer une stratégie qui accompagne les choix politiques des Etats membres; - Elaborer un projet des choix stratégiques de communication en cohérence avec les orientations de la conférence des Ministres (modes de gestion, missions, projets) ; - Soumettre le projet au Secrétaire Permanent. 			
Formulaire(s) de support :	Projet des orientations stratégiques en matière de communication		
Procédure précédente :	Début du sous-cycle		
Procédure suivante :	Choix des orientations		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.01.02	Sous-Cycle : Définition de la stratégie de communication		Folio : 2/5
Procédure	Choix des orientations		
Operateur :	Secrétaire Permanent		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Projet des orientations stratégiques en matière de communication.		
<p>Tâche (s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploiter les propositions des orientations stratégiques faites par le chargé de communication ; - Evaluer la pertinence des propositions ; - Choisir les propositions adéquates ; - Elaborer le projet de la stratégie de communication ; - Soumettre le projet au Comité de coordination. 			
Formulaire(s) de support :	Projet de la stratégie de communication		
Procédure précédente :	Définition des orientations stratégiques en matière de communication		
Procédure suivante :	Adoption de la stratégie de communication		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.01.03	Sous-Cycle : Définition de la stratégie de communication		Folio : 3/5
Procédure	Adoption de la stratégie de communication		
Operateur :	Comité de coordination		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Projet de la stratégie de communication		
<p>Tâche (s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser le projet de la stratégie de communication ; - Apporter des corrections et faire des recommandations ; - Adopter le projet corrigé. 			
Formulaire(s) de support :	Projet de la stratégie de communication corrigé et adopté		
Procédure précédente :	Choix des orientations		
Procédure suivante :	Finalisation		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.01.04	Sous-Cycle : Définition de la stratégie de communication		Folio : 4/5
Procédure	Finalisation		
Opérateur :	Secrétaire Permanent		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Projet de la stratégie de communication corrigé et adopté		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Insérer les corrections et les recommandations faites ; - Mettre en forme le document sur la stratégie de la communication. 			
Formulaire(s) de support :	Document sur la stratégie de la communication		
Procédure précédente :	Adoption de la stratégie de communication		
Procédure suivante :	Suivi et évaluation de la stratégie de communication		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.01.05	Sous-Cycle : Définition de la stratégie de communication		Folio : 5/5
Procédure	Suivi et évaluation de la stratégie de communication		
Opérateur :	Comité de coordination		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Nouvelles normes et publications dans le secteur de la pêche, Indicateurs de performance, Rapport d'activités de la CHSR, Bilan des réalisations du service de communication de la Commission...		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer les effets et les impacts des opérations de communication au regard des objectifs attendus ; - Exploiter les résultats de l'évaluation pour les stratégies futures ; - Communiquer les résultats de l'évaluation. 			
Formulaire(s) de support :	Rapport d'évaluation de la stratégie de communication		
Procédure précédente :	Finalisation		
Procédure suivante :	Fin du sous-cycle		

6.2.2 Elaboration du plan de communication PRCO14.02

L'élaboration du plan de communication est le processus de planification des actions de communication sur une période d'un an. Cela consiste pour le chargé de communication à proposer des actions pertinentes. Après une analyse de faisabilité, le SP valide les actions. Le suivi des réalisations est enfin assuré par le Comité de coordination.

- **Objectif de procédure**

La mise en œuvre des procédures aboutit à la présentation d'un plan de communication annuel.

- **Tableau 14 : Sommaire du sous-cycle Elaboration du Plan de communication**

N°	Procédures	Opérateurs
1	Planification des actions	Chargé de communication
2	Validation du plan de communication	Secrétaire Permanent
3	Suivi des réalisations	Comité de coordination

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.02.01	Sous-Cycle : Elaboration du plan de communication		Folio : 1/3
Procédure	Planification des actions		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Document sur la stratégie de la communication, Rapport d'activité année (N-1), Outils technologiques...		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Proposer des actions correspondant à chaque objectif stratégique de communication ; - Identifier les actions en communication interne et en communication externe ; - Identifier les supports de communication à utiliser dans les activités de la Commission ; - Faire valider les actions et les supports par les acteurs concernés ; - Elaborer un plan de communication provisoire sous forme de tableau comportant les rubriques suivantes : date, activités, responsable, suivi, coût, etc. 			
Formulaire(s) de support :	Plan de communication provisoire		
Procédure précédente :	Début du sous-cycle		
Procédure suivante :	Validation du plan de communication		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.02.02	Sous-Cycle : Elaboration du plan de communication		Folio : 2/3
Procédure	Validation du plan de communication		
Operateur :	Secrétaire Permanent		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Plan de communication provisoire, Politique de financement de la CHSR, Budget annuel de la CHSR, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionner le plan provisoire ; - Faire un rapprochement des coûts des actions avec le budget et la politique de financement de la Commission ; - Apprécier les différentes actions ; - Choisir les actions faisables ; - Valider le plan de communication. 			
Formulaire(s) de support :	Plan de communication validé		
Procédure précédente :	Planification des actions		
Procédure suivante :	Suivi des réalisations		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.02.03	Sous-Cycle : Elaboration du plan de communication		Folio : 3/3
Procédure	Suivi des réalisations		
Operateur :	Comité de coordination		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Plan de communication validé, Politique de financement de la CHSR, Budget annuel de la CHSR, Indicateur de performance, Nouvelles normes de la pêches, Directives, Protocoles, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer les effets et les impacts des actions de communication au regard des objectifs du plan de communication validé; - Relever les écarts sur les réalisations ; - Justifier les actions non-réalisées ; - Exploiter les résultats de l'évaluation pour les stratégies futures ; - Etablir le rapport d'évaluation des actions de communication. 			
Formulaire(s) de support :	Rapport d'évaluation des actions de communication		
Procédure précédente :	Validation du plan de communication		
Procédure suivante :	Fin de sous-cycle		

6.2.3 Conception de support de communication PRCO14.03

Les supports de communication représentent les moyens utilisés par la Commission pour véhiculer une information. Le responsable de communication est chargé de recueillir tous les besoins de la Commission, de les analyser afin d'élaborer un support de communication adapté à l'organisation. Il s'agit par exemple : des supports papiers, des médias, des supports télématiques (internet), des manifestations, des objets publicitaires, des communiqués de presse, etc.

- **Objectif de la procédure**

Elaborer des supports de communication adaptés aux moyens et aux attentes de la Commission.

- **Tableau 15 : Sommaire du sous-cycle Conception de support de communication**

N°	Procédures	Opérateurs
1	Expression de besoin en communication	Services/ personnes habilité(e)s
2	Réalisation d'étude	Chargé de communication
3	Conception	Chargé de communication/Prestataires de service
4	Adoption	Secrétaire Permanent

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.03.01	Sous-Cycle : Conception de support de communication		Folio : 1/4
Procédure	Expression de besoin en communication		
Opérateur :	Services/ personnes habilité(e)s		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Enquête interne sur les besoins en communication		
Tâche (s) à exécuter :			
- Remplir le questionnaire ; - Remettre le questionnaire au service de communication.			
Formulaire(s) de support :	Questionnaire rempli		
Procédure précédente :	Début du sous-cycle		
Procédure suivante :	Réalisation d'étude		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.03.02	Sous-Cycle : Conception de support de communication		Folio : 2/4
Procédure	Réalisation d'étude		
Operateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Etude sur les évolutions des techniques de communication dans le secteur de la pêche, Questionnaires, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Collecter le(s) questionnaire(s) ; - Evaluer les besoins ; - Identifier le support adapté ; - Faire valider le support au cours de la validation du plan de communication. 			
Formulaire(s) de support :	Liste des supports de communication validés		
Procédure précédente :	Expression de besoin en communication		
Procédure suivante :	Conception		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.03.03	Sous-Cycle : Conception de support de communication		Folio : 3/4
Procédure	Conception		
Operateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Outils technologiques de l'information, Outils informatiques...		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Adapter le message au support de communication et au public cible; - Utiliser la gestion et la publication assistée par ordinateur (PAO); - Concevoir une maquette du support de communication; - La soumettre à l'appréciation du service ou de la personne concernée ; - Présenter la maquette au SP. <p>En cas de recours à un prestataire externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recenser tous les prestataires ; - Présenter le projet de conception au prestataire retenu ; - Soumettre la conception du prestataire à l'appréciation du service ou des personnes concernées. - Présenter la maquette au SP 			
Formulaire(s) de support :	Maquette du support de la communication		
Procédure précédente :	Réalisation d'étude		
Procédure suivante :	Adoption		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.03.04	Sous-Cycle : Conception de support de communication		Folio : 4/4
Procédure	Adoption		
Opérateur :	Secrétaire Permanent		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Maquette du support de communication		
Tâche (s) à exécuter : - Evaluer la faisabilité de la maquette ; - Autoriser l'utilisation du support de communication.			
Formulaire(s) de support :	Support de communication définitif (plaquette)		
Procédure précédente :	Conception		
Procédure suivante :	Fin du sous-cycle		

6.2.4 Développement des relations avec la presse PRCO14.04

L'un des principales missions du chargé de la communication est de développer des relations de partenariat avec les médias. Il élabore ainsi un dossier de presse qu'il met à jour régulièrement. Ce dossier constitue une source d'informations pour les médias. Il est aidé par le SP qui rencontre les médias et entretiens régulièrement une bonne relation avec eux.

• Objectif de la procédure

Toutes les procédures convergent sur l'élaboration d'un dossier de presse et faire véhiculer une bonne image de la Commission à travers les médias.

• **Tableau 16** : Sommaire du sous-cycle Développement des relations avec la presse

N°	Procédures	Opérateurs
1	Réalisation d'un dossier de presse	Chargé de communication
2	Coordination des relations avec les médias	Secrétaire Permanent
3	Actualisation des informations	Chargé de communication

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.04.01	Sous-Cycle : Développement des relations avec la presse		Folio : 1/3
Procédure	Réalisation d'un dossier de presse		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Site Web de la CHSR, Plaquette de présentation, Rapports d'activités, Publications dans la presse, Résultats des recherches scientifiques et techniques, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Constituer une revue de la documentation interne sur la CHSR ; - Constituer une revue des informations publiées sur la Commission par les médias ; - Constituer un fond documentaire sur les nouvelles du secteur de la pêche ; - Faire chaque semaine un point sur la revue de la presse. 			
Formulaire(s) de support :	Dossier de presse		
Procédure précédente :	Début du sous-cycle		
Procédure suivante :	Coordination des relations avec les médias		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.04.02	Sous-Cycle : Développement des relations avec la presse		Folio : 2/3
Procédure	Coordination des relations avec les médias		
Opérateur :	Secrétaire Permanent		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Conférence de presse, Visite, Débat, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier tous les médias de la place ; - Cibler les média les plus influents ; - Les rencontrer régulièrement ; - Utiliser leurs canaux pour diffuser des informations de la CHSR. 			
Formulaire(s) de support :	Communiqué de presse, spot publicitaire,		
Procédure précédente :	Réalisation d'un dossier de presse		
Procédure suivante :	Actualisation des informations		
Conçu par :			

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.04.03	Sous-Cycle : Développement des relations avec la presse		Folio : 3/3
Procédure	Actualisation des informations		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Sites Web des différents médias, Journaux papiers et radiotélévisés, Revues scientifiques et environnementales, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les informations ; - Faire une revue de presse ; - Vérifier et sélectionner les informations relatives à la vie de la Commission ; - Diffuser les informations actualisées en interne et en externe. 			
Formulaire(s) de support :	Supports de communication utilisé par la commission		
Procédure précédente :	Coordination des relations avec les médias		
Procédure suivante :	Fin du sous-cycle		

6.2.5 Développement du partenariat PRCO14.05

La recherche du partenariat est assurée par le SP. Le chargé de communication, quant à lui, organise les rencontres avec les partenaires. Il s'assure que la rencontre a lieu dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions.

- **Objectif de procédure**

Toutes les procédures visent à signer des partenariats et à entretenir ses relations avec les partenaires.

- **Tableau 17 : Sommaire du sous-cycle Développement du partenariat**

N°	Procédures	Opérateurs
1	Recherche de partenaires	Secrétaire Permanent
2	Organisation de rencontre	Chargé de communication
3	Signature de l'accord de partenariat	Comité de coordination

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.05.01	Sous-Cycle : Développement du partenariat		Folio : 1/3
Procédure	Recherche de partenaires		
Opérateur :	Secrétaire Permanent		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Réalisation d'un projet, Organisation d'un évènement, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un projet ; - Recenser les partenaires potentiels ; - Présenter le projet aux partenaires intéressés. 			
Formulaire(s) de support :	Projet à réaliser		
Procédure précédente :	Début du sous-cycle		
Procédure suivante :	Organisation des rencontres		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.05.02	Sous-Cycle : Développement du partenariat		Folio : 2/3
Procédure	Organisation de la rencontre		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Projet à réaliser		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Planifier la rencontre avec le partenaire (Heure, date, lieu, etc.); - Définir la liste des participants ; - Réunir les moyens techniques communicationnels ; - Préparer le support de communication nécessaire à la présentation du projet. 			
Formulaire(s) de support :	Projet à réaliser présenté en diapositive, en vidéo ou sur papier.		
Procédure précédente :	Recherche de partenaires		
Procédure suivante :	Signature de l'accord de partenariat		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.05.03	Sous-Cycle : Développement du partenariat		Folio : 3/3
Procédure	Signature de l'accord de partenariat		
Opérateur :	Comité de coordination		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Projet à réaliser, Contrat de partenariat, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les grandes lignes du contrat de partenariat ; - Faire un rapprochement avec la stratégie de la Commission ; - Signer l'accord de partenariat. 			
Formulaire(s) de support :	Contrat de partenariat approuvé signé		
Procédure précédente :	Organisation de la rencontre		
Procédure suivante :	Fin du sous-cycle		

6.2.6 Actualisation et pérennité du site Web PRCO14.06

La gestion du site Web permet de capitaliser la communication institutionnelle et de consolider les relations avec le public. Cela nécessite alors que le chargé de communication actualise régulièrement les informations du site Web. Toutefois les modifications sur le site web ne peut intervenir sans l'avis du SP.

- **Objectif de procédure**

Les procédures réalisées permettent de mettre à jour régulièrement les informations sur le site Web et faire régulièrement la maintenance.

- **Tableau 18 : Sommaire du sous-cycle Actualisation et pérennité du site Web**

N°	Procédures	Opérateurs
1	Actualisation du site Web	Chargé de communication
2	Pérennité du site Web	Chargé de communication

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.06.01	Sous-Cycle : Actualisation et pérennité du site Web		Folio : 1/2
Procédure	Actualisation du site Web		
Operateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Dossier de presse, PV de la conférence des ministres, Directives du SP, Site Web de la CHSR.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher les informations à actualiser ; - Mettre à jour régulièrement les différentes rubriques du site en conformité avec les évolutions des activités de la Commission ; - Modérer la plate forme d'échange ; - Répondre aux messages envoyés par les internautes. 			
Formulaire(s) de support :	Site Web actualisé		
Procédure précédente :	Début du sous-cycle		
Procédure suivante :	Pérennité du site Web		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14	Sous-Cycle : Actualisation et pérennité du site Web		Folio : 2/2
Procédure	Pérennité du site Web		
Operateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Administration et « relooking » du site Web,		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier continuellement la fonctionnalité des liens ; - Améliorer le design du site ; - Mesurer la fréquentation du site Web. 			
Formulaire(s) de support :	Rapport de maintenance du site Web		
Procédure précédente :	Pérennité du site Web		
Procédure suivante :	Fin du sous-cycle		

6.2.7 Traitement d'informations PRCO14.07

Ce traitement concerne à la fois les informations à destination interne qu'externe. Le responsable de la communication à la charge de mettre en place un système de circulation d'information fluide et rapide. L'information constitue un élément important et parfois très sensible, d'où l'obligation pour le responsable de communication de bien identifier l'objet, la nature, l'émetteur, le destinataire et surtout de s'assurer que le destinataire a reçu l'information dans son authenticité et son intégralité.

• **Objectif de la procédure**

L'ensemble de toutes ces procédures concourent à produire les informations sur les supports de communication et à les diffuser à une personne ou un public ciblé.

• **Tableau 19 : Sommaire du sous-cycle Traitement d'informations**

N°	Procédures	Opérateurs
1	Recueil des informations	Chargé de communication
2	Stockage des informations	Chargé de communication
3	Sécurité des informations	Chargé de communication
4	Traitement des informations	Chargé de communication
5	Validation des informations traitées	Service/personne habilité (e)
6	Diffusion interne	Chargé de communication
7	Diffusion externe	Chargé de communication

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.07.1	Sous-Cycle : Traitement d'informations		Folio : 1/7
Procédure	Recueil des informations		
Operateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Courriers électroniques, Documents administratifs, Factures des prestataires, questionnaires, formulaires, document bancaires, fiche d'entretien, rapport d'activités, PV, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir l'information ; - Identifier l'émetteur et le destinataire ; - Enregistrer l'objet ; - Référencer les informations reçues. 			
Formulaire(s) de support :	Registre des courriers, Base de données informatiques		
Procédure précédente :	Début du sous-cycle		
Procédure suivante :	Stockage des informations		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.07.02	Sous-Cycle : Traitement d'informations		Folio : 2/7
Procédure	Stockage des informations		
Operateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Registre des courriers, Base de données informatiques		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Classer s'il s'agit d'un document physique ; - En cas de fichier électronique, sauvegarder dans la base de données du serveur ; - En fin de journée, sauvegarder sur un disque externe toutes les données (administratives, financières et comptables) de la Commission. 			
Formulaire(s) de support :	Disque dur du serveur, Disque externe, etc.		
Procédure précédente :	Recueil des informations		
Procédure suivante :	Sécurité des informations		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.07.03	Sous-Cycle : Traitement d'informations		Folio : 3/7
Procédure :	Sécurité des informations		
Operateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure	Matériels informatiques, Classeur des documents,		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Installer le serveur dans un local non exposé aux risques d'incendie, de court-circuit, d'inondation, de vol et détérioration ; - Conserver le disque externe dans le coffre fort de la CHSR; - Pour tout accès au document physique, vérifier l'autorisation du supérieur hiérarchique du service concerné ; - Pour tout accès aux données électroniques, créer un code d'accès personnalisé pour chaque personnel ; - Filtrer l'accès aux informations selon leur sensibilité et leur confidentialité ; - Une fois dans la semaine, tester la fiabilité de la sécurité du système informatique ; - Faire l'Etat des défaillances relevées au Secrétaire Permanent ; - Proposer des solutions pour y remédier. 			
Formulaire(s) de support :			
Procédure précédente :	Stockage des informations		
Procédure suivante :	Traitement des informations		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.07.04	Sous-Cycle : Traitement d'informations		Folio : 4/7
Procédure :	Traitement des informations		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure	Base de données, classeur des documents, etc.		
Tâche (s) à exécuter : <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier l'échéance des documents ; - Hiérarchiser les informations stockées selon leur importance et leur priorité ; - Adapter les messages aux supports de communication utilisés par la Commission. 			
Formulaire(s) de support :	Documents classés		
Procédure précédente :	Sécurité des informations		
Procédure suivante :	Validation des informations traitées		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.07.05	Sous-Cycle : Traitement d'informations		Folio : 5/7
Procédure	Validation des informations traitées		
Opérateur :	Service/personne habilité (e)		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Base de données, classeur des documents, etc.		
Tâche (s) à exécuter : <ul style="list-style-type: none"> - Viser les documents physiques ; - Autoriser l'accès aux documents numériques. 			
Formulaire(s) de support :	Documents visés		
Procédure précédente :	Traitement des informations		
Procédure suivante :	Diffusion interne		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.07.06	Sous-Cycle : Traitement d'informations		Folio : 6/7
Procédure	Diffusion interne		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure	Base de données, classeur des documents, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Remettre le document au service ou à la personne destinataire ; - Enregistrer la décharge du réceptionnaire ; - Faire suivre le document numérique au destinataire ; - Exiger un accusé de réception ; - Afficher l'information sur le babillard, s'il s'agit d'une information destinée à tout le personnel. 			
Formulaire(s) de support :	Documents physiques (lettres administratives, affiches, factures, etc.), documents numériques (mail, photos, vidéo, etc).		
Procédure précédente :	Validation des informations traitées		
Procédure suivante :	Diffusion externe		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.07.07	Sous-Cycle : Traitement d'informations		Folio : 7/7
Procédure	Diffusion externe		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Base de données, classeur des documents, etc.		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Remettre le document au planton pour la transmission destinataire externe à la Commission; - Vérifier la décharge du réceptionnaire sur le registre de transmission des courriers; - Dans le cas d'une transmission par la poste, exiger le récépissé d'envoi du courrier délivré par la poste ; - Envoyer par mail ou par fax le document numérique au destinataire ; - Exiger un accusé de réception ; - Afficher l'information sur le site Web de la Commission, s'il s'agit d'une information destinée à tout public. 			
Formulaire(s) de support :	Documents physiques (lettres administratives, factures, etc.), documents numériques (mail, photos, vidéo, etc.).		
Procédure précédente :	Diffusion interne		
Procédure suivante :	Fin du sous-cycle		

6.2.8 Gestion du fond documentaire PRCO14.08

Parmi les grandes orientations stratégiques de la Commission, il y a le rôle pédagogique qu'elle doit jouer. Au carrefour des activités de pêche dans la sous région, la Commission doit constituer un centre de documentation. Ce fond documentaire ainsi constitué, est mis à la disposition du personnel, des partenaires, des représentants des Etat membres de la Commission, des scientifiques chercheurs, etc.

- **Objectif de procédure**

Les procédures ont pour objectif de constituer un fond documentaire.

- **Tableau 20 : Sommaire du sous-cycle Gestion du fond documentaire**

N°	Procédures	Opérateurs
1	Archivage des documents	Chargé de la communication
2	Demande de document	Service/personne demandeur
3	Réception de la demande	Chargé de la communication
4	Autorisation d'utilisation	Secrétaire Permanent
5	Remise du document	Chargé de la communication
6	Retour du document	Service/personne demandeur
7	Réception du document	Chargé de la communication

Source : nous-mêmes

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.08.01	Sous-Cycle : Gestion du fond documentaire		Folio : 1/7
Procédure	Archivage des documents		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Publications, mémoire de recherche, Rapport d'activité		
Tâche (s) à exécuter :			
- Réceptionner le document ;			
- Enregistrer le document dans le registre et dans la base de données numériques ;			
- Référencer le document ;			
- Classer le document selon sa nature et son objet.			
Formulaire(s) de support :	Document enregistré et classé		
Procédure précédente :	Début de sous-cycle		
Procédure suivante :	Demande de document		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.08.02	Sous-Cycle : Gestion du fond documentaire		Folio : 2/7
Procédure	Demande de document		
Opérateur :	Service/personne demandeur		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Formulaire de demande de document		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Retirer le formulaire au niveau du service de communication ; - Remplir le formulaire ; - Le déposer au service de communication. 			
Formulaire(s) de support :	Document emprunté		
Procédure précédente :	Archivage des documents		
Procédure suivante :	Réception de la demande		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.08.03	Sous-Cycle : Gestion du fond documentaire		Folio : 3/7
Procédure	Réception de la demande		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Formulaire de demande de document rempli		
Tâche (s) à exécuter :			
<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionner le formulaire ; - Identifier le demandeur ; - Enregistrer la demande dans le registre d'emprunt ; - La soumettre au Secrétaire Permanent. 			
Formulaire(s) de support :	Formulaire de demande + Registre		
Procédure précédente :	Demande de document		
Procédure suivante :	Autorisation d'utilisation		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.08.04	Sous-Cycle : Gestion du fond documentaire		Folio : 4/7
Procédure	Autorisation d'utilisation		
Opérateur :	Secrétaire Permanent		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Formulaire de demande + Registre		
Tâche (s) à exécuter : - Vérifier la demande ; - Visé le formulaire et le registre.			
Formulaire(s) de support :	Formulaire de demande + Registre visé		
Procédure précédente :	Réception de la demande		
Procédure suivante :	Remise du document		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.08.05	Sous-Cycle : Gestion du fond documentaire		Folio : 5/7
Procédure	Remise du document		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Formulaire de demande + Registre		
Tâche (s) à exécuter : - Vérifier le visa du Secrétaire Permanent; - Enregistrer la sortie du document dans le registre de sortie de document et dans la base de données informatiques ; - Apposer la date d'échéance de retour du document ; - Remettre le document au demandeur.			
Formulaire(s) de support :	Registre de sortie de document, document demandé		
Procédure précédente :	Autorisation d'utilisation		
Procédure suivante :	Retour du document		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.08.06	Sous-Cycle : Gestion du fond documentaire		Folio : 6/7
Procédure	Retour du document		
Opérateur :	Service/personne demandeur		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Document emprunté		
Tâche (s) à exécuter :			
- Après exploitation du document, le rendre au service de communication avant échéance.			
Formulaire(s) de support :	Document emprunté		
Procédure précédente :	Remise du document		
Procédure suivante :	Réception du document		

CHSR		Cycle : COMMUNICATION	Code cycle : PRCO14
Classement : PRCO14.08.07	Sous-Cycle : Gestion du fond documentaire		Folio : 7/7
Procédure	Réception du document		
Opérateur :	Chargé de communication		
Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la procédure :	Document rendu		
Tâche (s) à exécuter :			
- Réceptionner le document ;			
- Annuler la sortie de document par la mention : « document retourné » dans le registre;			
- Enregistrer le retour de document dans la base de données informatiques ;			
- Classer le document.			
Formulaire(s) de support :	Document classé		
Procédure précédente :	Retour du document		
Procédure suivante :	Fin du sous-cycle		

6.3 Recommandations

Le manuel élaboré n'est pas un document statique adapté à toutes les situations. C'est plutôt un document dynamique qui nécessite l'adhésion des utilisateurs. Ainsi pour optimiser son utilisation, nous allons formuler quelques recommandations.

- Pour mettre en œuvre le manuel il faut nécessairement : sensibiliser les utilisateurs à sa lecture et à son utilisation. Cette sensibilisation consiste à montrer les intérêts de ce manuel de procédures pour les utilisateurs et à expliquer les rouages qu'il contient. En effet la compréhension de son contenu est un gage pour le succès de son application. Par exemple, une tâche bien comprise sera exécutée avec perfection et sans ambiguïté.
- Ensemble avec les acteurs, nous avons élaboré quelques nouvelles procédures afin de renforcer les activités du cycle communication et d'énoncer encore plus clairement les différentes procédures. Les nouveaux processus élaborés présentent des avantages suivants :
 - Les processus de développement du partenariat et des relations avec la presse, doivent être rigoureusement exploités pour améliorer l'image de la Commission. Les médias sont des canaux de communication très efficace car plus proche du public. Les partenaires quant à eux permettent à la Commission d'assurer une communication événementielle qui touche le public cible. A ce titre, la Commission doit exceller dans ces deux processus de communication vu que l'une de ses missions principales est de vulgariser les conditions de pratiques de la pêche dans la sous-région.
 - Le processus de la gestion du fond documentaire est un nouvel horizon pour la CHSR. Il est donc nécessaire pour elle d'enrichir sa bibliothèque en enregistrant un maximum de documents. Pour mettre en œuvre de manière performante ce processus et pour mettre à profit ce fond documentaire, La Commission doit sensibiliser un public cible à l'exploitation optimale de ces documents pédagogiques et techniques.

- Les modifications apportées au processus de traitement des informations est d'une importance capitale. Le chargé de communication doit mettre en œuvre très rigoureusement les volets « stockage » et « sécurisation » des données. En plus du manuel de procédures, il doit mettre en place un protocole de sécurité de ces données. L'avantage est de constituer une base de données riche et sécurisée.

Notre dernière recommandation concerne les perspectives de communication interne de la Commission. Signalons au passage que l'évolution de la communication en entreprise est fortement liée au progrès technologique. A ce titre, nous suggérons à la CHSR, de mobiliser les moyens nécessaires pour mettre en œuvre l'intranet ; un système de réseau local et privé en entreprise, qui utilise les technologies de l'internet mais qui ne s'ouvre pas aux connexions publiques. Ce système rend la communication interne rapide, sécurisée et efficace. Ces avantages sont nombreux : faible coût d'installation du système, organisation des conférences ou des réunions virtuelles, envoi de message à plusieurs personnes en quelques secondes, facilité de circulations verticale et horizontale d'informations, etc.

Conclusion du sixième chapitre :

Le manuel de procédures élaboré est le résultat d'un travail collectif et participatif des acteurs des procédures. Cette approche participative permet déjà de prévoir leur adhésion dans la mise en œuvre des procédures conçues. Le manuel de procédures étant un document dynamique, il doit être révisé régulièrement en cas de modifications survenues dans les activités ou en cas d'identification de dysfonctionnements éventuels. Tels sont les contextes de rédaction d'un manuel efficace qui traduit fidèlement les activités communicationnelle de la Commission.

Une fois le contexte présenté, nous avons utilisé les résultats de l'analyse de l'existant pour rédiger, ensemble avec le personnel de la Commission, les procédures modifiées et les nouvelles procédures. Ce manuel retrace clairement les différentes tâches à exécutées par les acteurs des processus. Toutefois il n'est pas exhaustif et reste ouvert à toute modification nécessaire à son redynamisation.

Conclusion de la deuxième partie :

En somme, les travaux d'élaboration d'un manuel de procédures ont conduit au support sur les procédures que nous avons élaboré. Nous avons réussi grâce à la participation du personnel de la CHSR à sa réalisation, plus particulièrement le SP et le chargé de communication. Pour atteindre nos objectifs de travail, deux étapes étaient nécessaires à exécuter.

Concernant l'analyse des procédures existantes, grâce aux outils et techniques telles que l'analyse de la fiche de poste, la narration, la séparation des tâches et le diagramme de circulation, nous avons identifié de nombreux dysfonctionnements dont les traitements nous ont permis d'arrêter des solutions concrètes. Les risques liés à la séparation des tâches concernent le cumul, l'incompatibilité et/ou l'absence de fonctions. Les risques révélés par l'analyse du diagramme de circulation des informations, affectent le système organisationnel de la Commission et concernent les problèmes de stockage et de sécurisation des informations. Par conséquent, l'analyse de tous ces risques a abouti à une prise de position, par rapport aux solutions formulées, et à la rédaction des différentes procédures.

Cette dernière étape concerne la transcription des activités de la communication en procédure. A partir des procédures et des risques identifiés en amont, nous avons modélisé les nouvelles (Cf. Annexe VII, p113). Ces procédures étaient régulièrement mises en adéquation avec l'opinion du personnel et validées ensuite par celui-ci. A partir des représentations des procédures sous-forme de graphe, nous avons rédigé toutes les procédures modifiées et nouvelles. Cependant le processus de l'élaboration du budget décrit en amont n'a pas été pris en compte dans la rédaction, car il existe déjà dans le manuel des procédures au niveau du cycle budget (PRCO2). Certes, nous avons appliqué toutes les diligences possibles pour élaborer ce manuel de procédures, mais il n'est pas statique. Sa pérennité doit être assurée par des actualisations régulières afin de le rendre plus adéquat aux réalités sans cesse en mutation.

CONCLUSION GENERALE

En définitive, des diligences nécessaires ont été appliquées pour actualiser le manuel de procédures de la CHSR. Cela consiste réellement à insérer le cycle « Communication » dans ce manuel. A ce titre la Commission répond aux exigences de sa réorganisation et dispose d'un outil essentiel pour accroître la performance de ses actions de communication. Cette réalisation est le résultat d'un ensemble de travaux basé sur une approche par les risques. Pour répondre à la question, si le manuel de procédures élaboré permet de maîtriser tous les risques liés au système d'organisation, nous avons pris des mesures essentielles. A savoir : Elaborer une démarche de travail, utiliser les techniques de la gestion des risques et faire recours aux techniques de modélisation et de rédaction des procédures. Ainsi nos travaux ont abouti à l'identification de risques importants dont l'occurrence pourrait avoir des répercutions sur l'atteinte des objectifs de communication. Il s'agit principalement : des problèmes liés à la définition des responsabilités de chaque acteur et à la séparation des fonctions, d'un manque de système de stockage et de sécurisation des informations.

De ce qui précède, à chaque risque, nous avons formulé des mesures à adopter pour une gestion efficace. Leur maîtrise permet de mettre en place des solutions adéquates afin de concevoir et de mettre en œuvre des procédures adaptées aux réalités de la Commission. Nous avons associé le personnel concerné de la CHSR à la rédaction. Un atout qui nous a permis de recueillir leurs préoccupations au fur et à mesure que les travaux ont évolué. La résolution des problèmes relevés et analysés concourt à la prise en compte des conditions d'un bon contrôle interne. En d'autres termes s'assurer que les solutions adoptées prennent en compte la conformité aux normes et protocoles de pêche, l'application des instructions et des orientations fixés par la hiérarchie, le bon fonctionnement des processus internes de la Commission et la fiabilité des informations. Par conséquent, nous avons modifié d'une part certains processus existants et d'autre part ajouté de nouveaux processus.

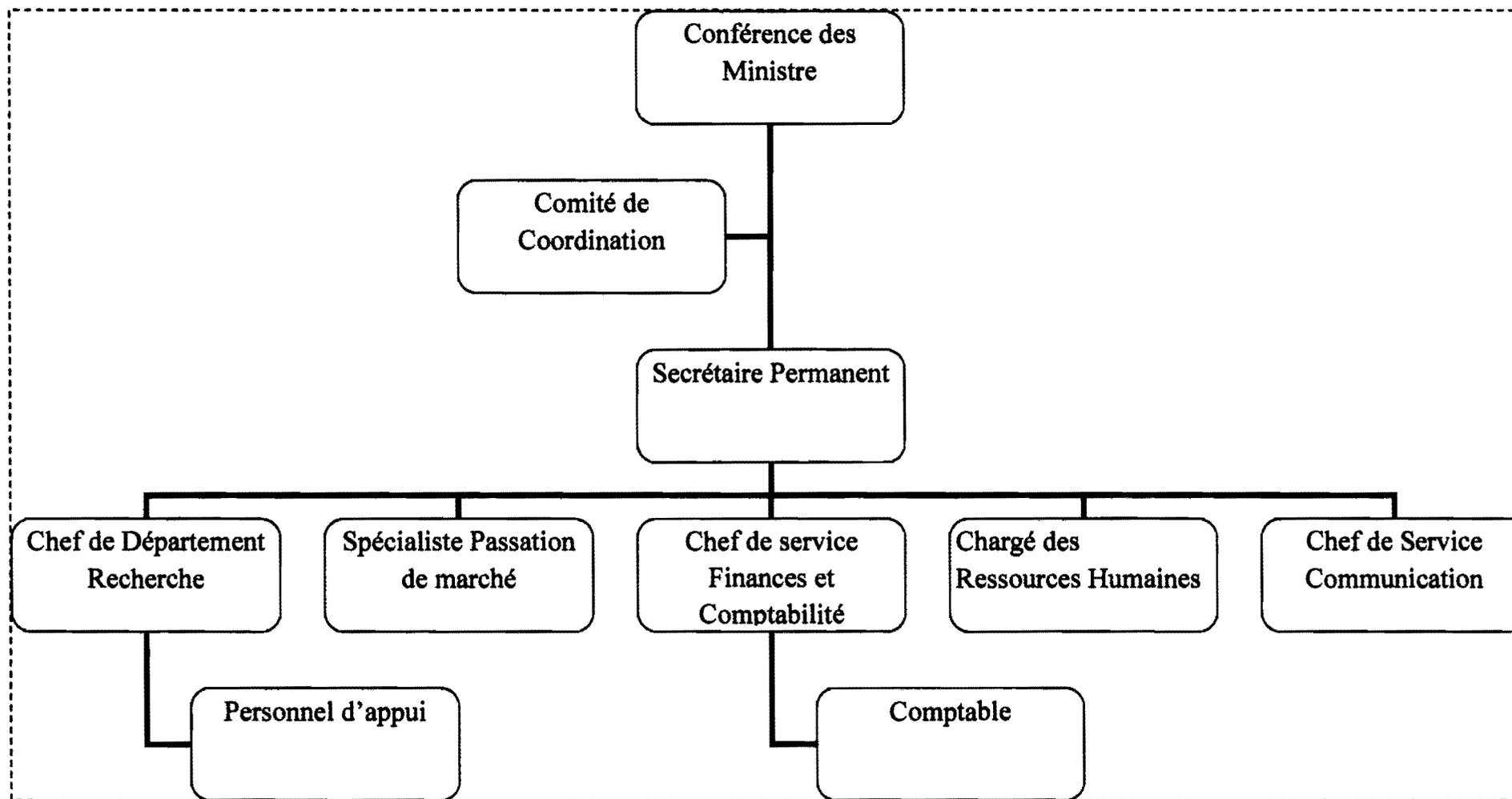
Ces solutions préventives et curatives tentent de résoudre les problèmes communicationnels de la CHSR. A l'instar de nos travaux, nous affirmons que l'élaboration des procédures de communication permet de maîtriser les risques du système d'organisation. Cependant, ces risques se développent au rythme des changements incessants de l'environnement. Cela signifie que l'usage du manuel de procédures ne résout pas totalement les problèmes organisationnels. Certains risques restent difficiles à identifier et à traiter.

Annexes

- **Sommaire**

- Annexe I : Organigramme de la CHSR
- Annexe II : Fiche de poste : Chargé de Communication
- Annexe III : Liste des verbes d'action pour la rédaction des tâches
- Annexe IV : Questionnaire d'élaboration des procédures
- Annexe V : Fiche de processus
- Annexe VI : Guide d'entretien
- Annexe VII : Flow chart des nouvelles procédures
- Bibliographie

Annexe I : Organigramme de la CHSR 2010



Annexe II : Fiche de poste : Chargé de Communication (FOLIO 1/2)

CHSR

FICHE DE POSTE : Chef de Service Communication

MISSION ET ATTRIBUTION DU SERVICE COMMUNICATION

Le Service Communication assure la présentation de la CHSR et de ses activités au grand public et gère son fond documentaire. Il est chargé globalement de :

- Développer et mettre en place une stratégie de communication et d'information concernant les activités de la Commission;
- Etablir et maintenir un centre de documentation sous-régional ;
- Collecter et traiter l'information scientifique et technique (sous diverses formes) dans le domaine Halieutique;
- Organiser la production régulière de matériels d'information sous format approprié (impression, appui électronique) ;
- Veiller à la conservation et à la bonne gestion du fond documentaire;
- Organiser, de manière satisfaisante, l'accès aux données ;
- Faciliter l'appropriation par les professionnels de l'information traitée et son utilisation dans le cadre des structures de concertation pour une gestion durable de la ressource.

1. IDENTIFICATION DU POSTE :

Titre du poste :	CHARGE DE COMMUNICATION
Localisation :	Secrétariat Permanent

2. ATTRIBUTIONS (MANDAT) :

Le Chargé de la Communication prend en charge, par délégation du Secrétaire Permanent, tous les aspects de la communication (interne et externe) et les relations publiques de la CHSR. L'agent est chargé, entre autres d'élaborer et de proposer au Secrétaire Permanent les grandes lignes de la stratégie de communication de la commission. Il élabore et met en œuvre le plan annuel de communication et gère les relations avec les médias et les partenaires.

3. PRINCIPALES ACTIVITES :

- Développer la qualité et la cohérence des formes et des contenus de communication interne ou externe ;
- Concevoir et mettre en œuvre tout moyen, action, réseau de communication visant à faciliter les relations de la Commission avec son environnement ;
- Réaliser l'ensemble ou une partie des activités techniques de communication ;
- Gérer, organiser et coordonner les plans de développement de la communication pour assurer la promotion de l'identité et de l'image de marque de la CHSR ;

Annexe II : Fiche de poste : Chargé de Communication (FOLIO 2/2)

- Mettre en place, développer et améliorer des actions de promotion externe, en accord avec la stratégie fixée par le Secrétaire Permanent (organisation de campagnes publicitaires, congrès, inaugurations, forums etc.) ;
- Rédiger et diffuser des informations, bulletins ou dossiers, organisation de conférences et visites, participer à des interviews, tables rondes et reportages ;
- Construire et promouvoir une image positive et cohérente de la CHSR ;
- Contribuer à une meilleure implication des salariés de la CHSR, en les informant sur la vie de l'institution et en donnant du sens à sa stratégie ;
- Favoriser un flux d'informations du personnel vers le Secrétaire Permanent ;
- Contribuer à l'accroissement de la notoriété de la Commission et accompagner les objectifs opérationnels ;
- Participer à la conception et à la mise en œuvre des plans de communication ;
- Concevoir et réaliser des documents de présentation de la Commission destinés aux partenaires ;
- Mettre à jour le site Internet et animer des blogs ;
- Constituer une revue de presse et assurer le suivi des relations avec les médias
- Organiser la documentation du Secrétariat Permanent et produire des supports d'information par des publications périodiques ;
- Maintenir les contacts et échanges réguliers entre les Etats (administrations et professionnels), le secrétariat permanent et les partenaires au développement à travers la diffusion d'un bulletin d'information périodique ;
- Servir de Conseiller en Communication au Secrétaire Permanent.

4. PROFILS REQUIS :

4.1. Education :

- De formation supérieure type BAC + 4 ou 5 avec une spécialisation en Information et Communication des organisations (entreprises) ou Gestion des Relations Publiques ou équivalent.

4.2. Expériences professionnelles :

- 5 à 10 années d'expérience pertinente à un poste opérationnel.

4.3. Aptitudes requises :

- Bonne maîtrise des outils informatiques ;
- Bonne Connaissance des médias ;

4.4. Attitudes requises :

- Etre à l'écoute des hommes et des événements ;
- Entretenir et Développer un réseau de relations professionnelles ;
- Hiérarchiser les informations selon leur importance et leur urgence ;
- Argumenter, réfuter, convaincre ;
- Dialoguer avec des interlocuteurs variés.
- Avoir une grande maîtrise de la fonction et une excellente culture générale.

5. RELATIONS HIERARCHIQUES :

5.1. Supérieur direct : - Le Secrétaire Permanent.

5.2. Subordonnés directs :

Annexe III : Liste des verbes d'action pour la rédaction des tâches

EXEMPLES DE VERBES PRÉCIS :

Additionner	Constituer	Établir	Mettre	Réécrire
Agencer	Construire	Étiqueter	Modifier	Régler
Ajuster	Contrôler	Évaluer	Montrer	Regrouper
Améliorer	Coordonner	Examiner	Nommer	Relire
Annoter	Copier	Exécuter	Noter	Remettre
Annuler	Corriger	Expliquer	Observer	Remplacer
Appliquer	Créer	Fabriquer	Offrir	Remplir
Arranger	Dactylographier	Filter (appels)	Ordonner	Répartir
Arrêter	Décrire	Fixer (rendez-vous)	Organiser	Résoudre
Assembler	Définir	Former	Orienter vers	Restructurer
Associer	Démontrer	Formuler	Participer	Résumer
Assortir	Déplacer	Fournir	Permettre	Retourner
Calculer	Désigner	Grouper	Placer	Retracer
Cataloguer	Déterminer	Guider	Planifier	Réviser
Classer	Dire	Identifier	Préciser	Sélectionner
Classifier	Disposer	Imprimer	Prendre (des notes)	Séparer
Choisir	Distinguer	Indiquer	Préparer	Signaler
Cocher	Donner	Informer	Présenter	Simplifier
Combiner	Dresser (une liste)	Inscrire	Prévoir	Situer
Comparer	Écrire	Insérer	Produire	Souligner
Compiler	Effectuer	Interpréter	Proposer	Structurer
Compléter	Élaborer	Joindre	Ranger	Systematiser
Composer	Émettre	Justifier	Rappeler	Tenir
Compter	Employer	Localiser	Rassembler	Transférer
Concevoir	Enregistrer	Marquer	Réaliser	Trouver
Confirmer	Énumérer	Mentionner	Rechercher	Utiliser
Conseiller	Estimer	Mesurer	Rédiger	Vérifier

Source : RACINE et al. (2010 : 7)

Annexe IV : Questionnaire d'élaboration des procédures (FOLIO 1/2)

QUESTIONNAIRE	Référence : Procédure 07 01
<i>Description des procédures</i>	Date : 03/03/2010
Nom de la procédure : <i>Élaboration des procédures de communication</i>	Folio : 1/2

L'objectif de ce questionnaire est de collecter les informations nécessaires afin d'avoir une description de la procédure. La finalité est de produire un manuel de procédures du cycle communication.

1- Quel est le point de départ de la procédure et quelles sont les variantes ?

Le point de départ est la demande de communication. Les variantes sont les différents types de communication.

2- A quel moment ? Et quelle est la fréquence ?

Le moment est à la demande de communication. La fréquence est à la demande de communication.

3- Quel est le résultat visé ?

Élaborer un manuel de procédures de communication.

4- Qui sont les destinataires ?

Le destinataire est le responsable de la communication.

5- Qui sont les principaux acteurs ?

Le responsable de la communication, les membres du service de communication.

6- Quels sont les matériels ou les matériaux utilisés ?

Le matériel est le matériel de bureau.

7- En quoi consiste votre travail dans ce cas ?

Le travail consiste à élaborer un manuel de procédures de communication.

8- Pouvez-vous décrire vos principales tâches au cours de la procédure ?

Les tâches sont : la demande de communication, l'élaboration du manuel de procédures de communication, la validation du manuel de procédures de communication.

Annexe IV : Questionnaire d'élaboration des procédures (FOLIO 2/2)

9- Quel est le mode opératoire ?

Folio : 2/2

Le mode opératoire est défini par les procédures de travail à suivre pour effectuer une tâche donnée.

10- De quelle documentation disposez-vous ?

Je dispose de la documentation relative aux procédures de travail.

11- D'où viennent les informations ?

Les informations viennent de la documentation relative aux procédures de travail.

12- Quand sont-elles disponibles ?

Elles sont disponibles en permanence.

13- Quels sont les cas les plus fréquents et comment les résoudre ?

Il n'y a pas de cas particuliers à signaler.

14- Quels en sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?

Les aspects les plus importants sont la clarté et la précision des procédures de travail.

15- Quels sont les écarts éventuels entre la théorie et la pratique ?

Il n'y a pas d'écarts entre la théorie et la pratique.

16- Quelles sont les quantités traitées ?

Il n'y a pas de quantités particulières à signaler.

17- Quels sont les contrôles prévus ?

Il n'y a pas de contrôles particuliers à signaler.

Administré par : *[Signature]*

Rempli par : *[Signature]*

Annexe V : Fiche de processus

Date : *10/05/2009*

Nom du processus : *Processus de communication*

Référence : *Processus*

Pilote du processus : *Service de communication*

Finalité(s) du processus : *Assurer la communication interne et externe de l'entreprise*

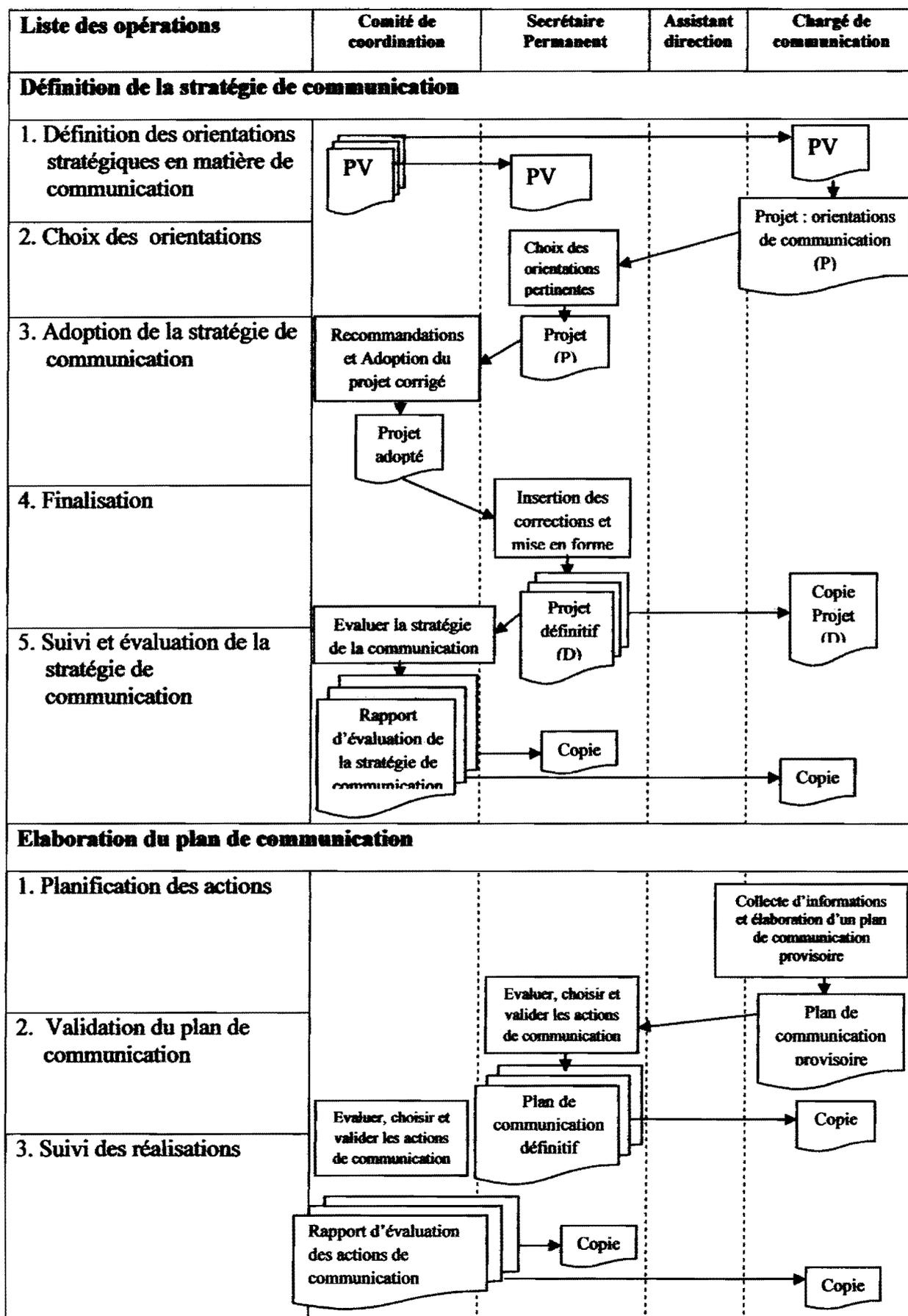
Exigence(s) à satisfaire : *Assurer la communication interne et externe de l'entreprise*

Objectif(s) / Indicateur(s) : *Assurer la communication interne et externe de l'entreprise*

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
<i>[Signature]</i>		

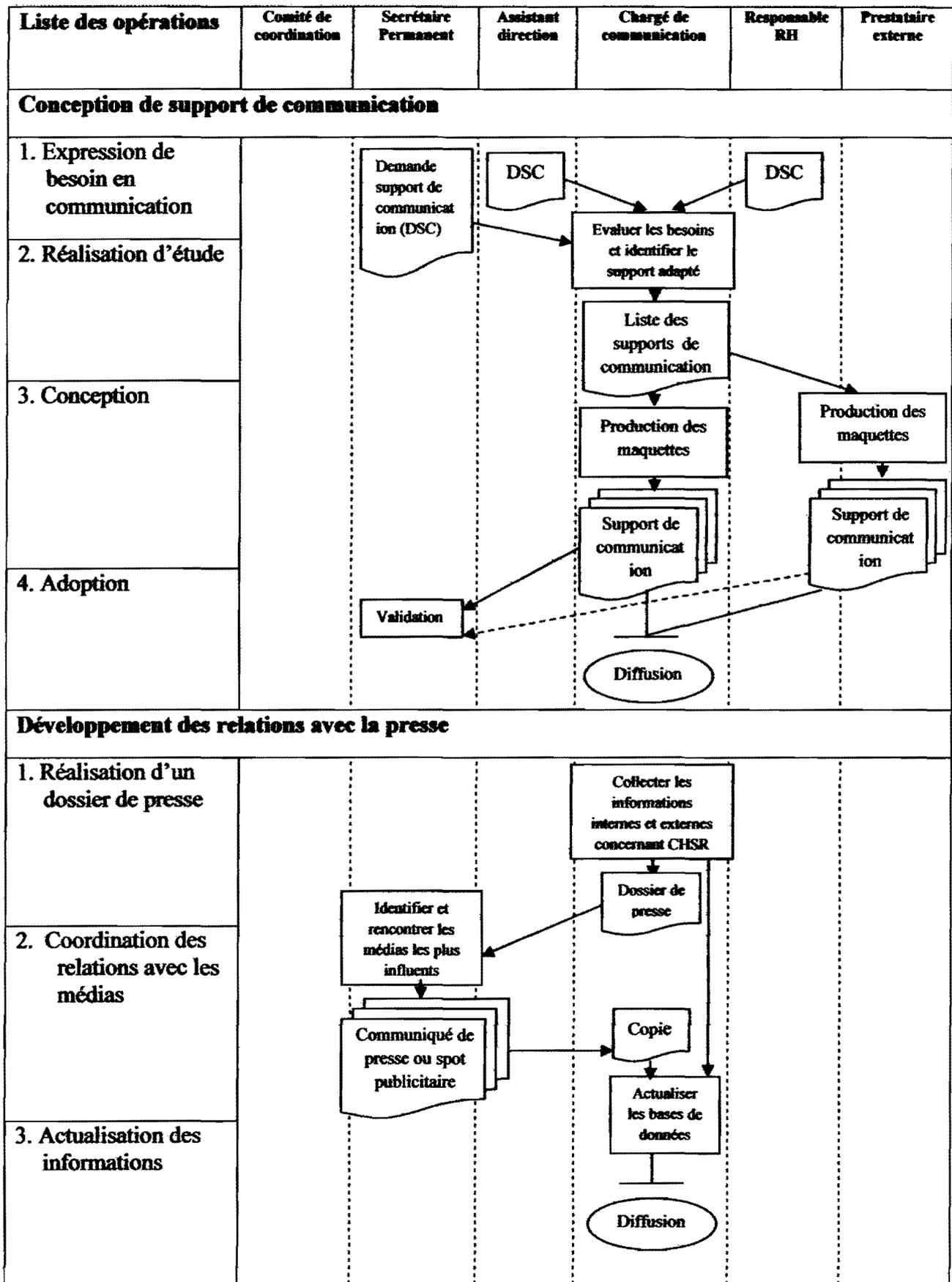
Annexe VII: Flow chart des nouvelles procédures

folio (1/5)



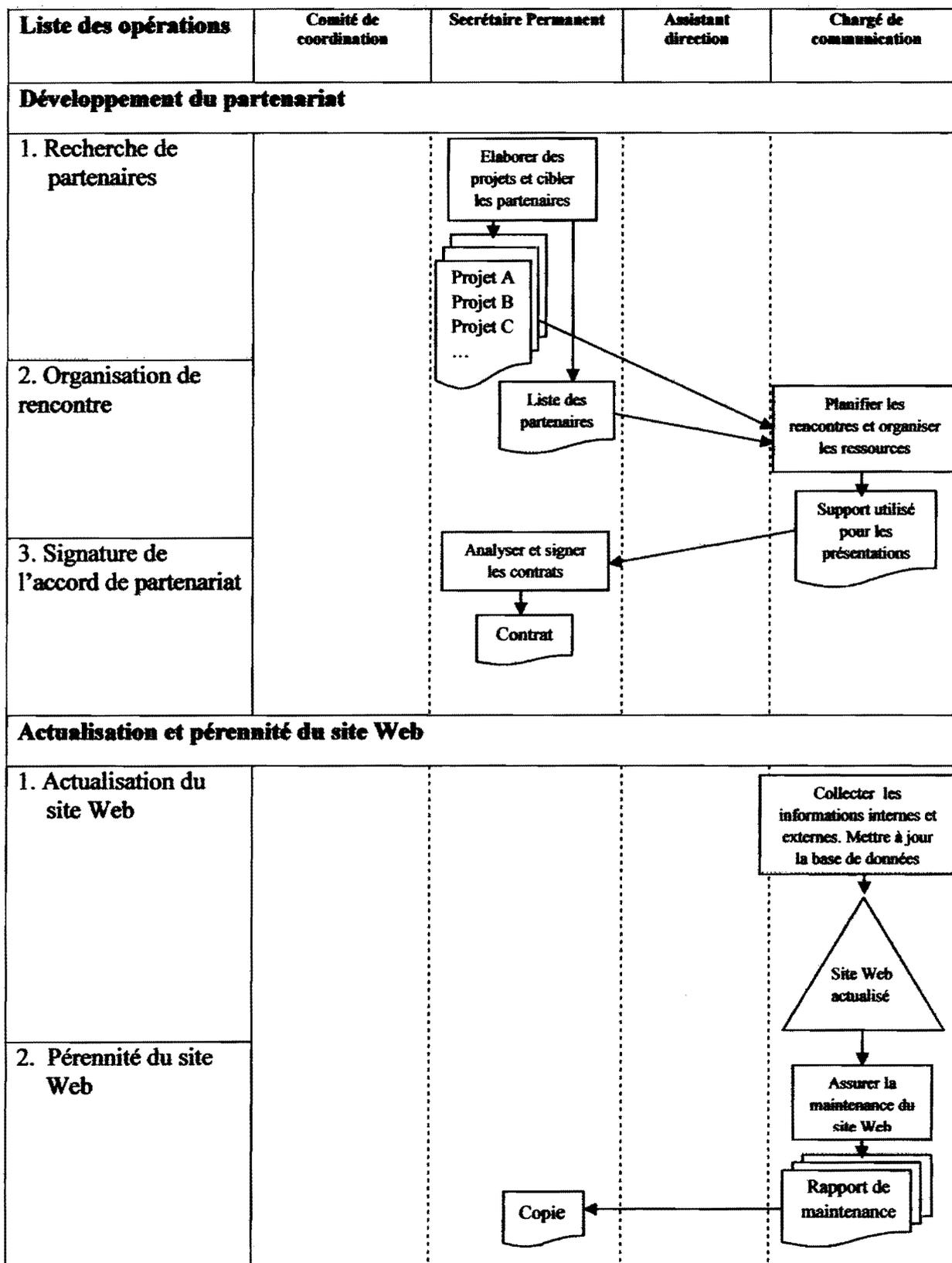
Annexe VII: Flow chart des nouvelles procédures

folio (2/5)



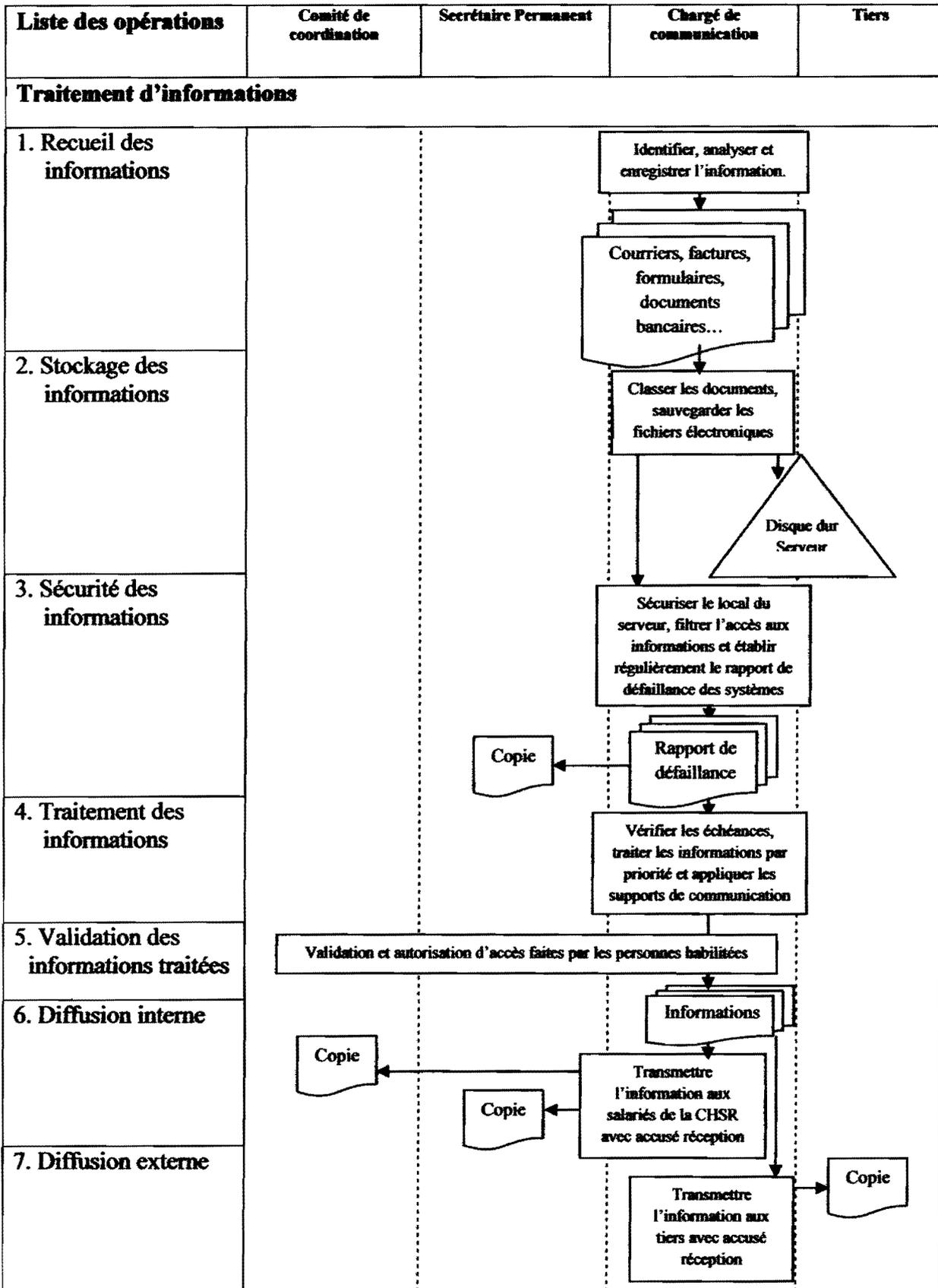
Annexe VII: Flow chart des nouvelles procédures

folio (3/5)



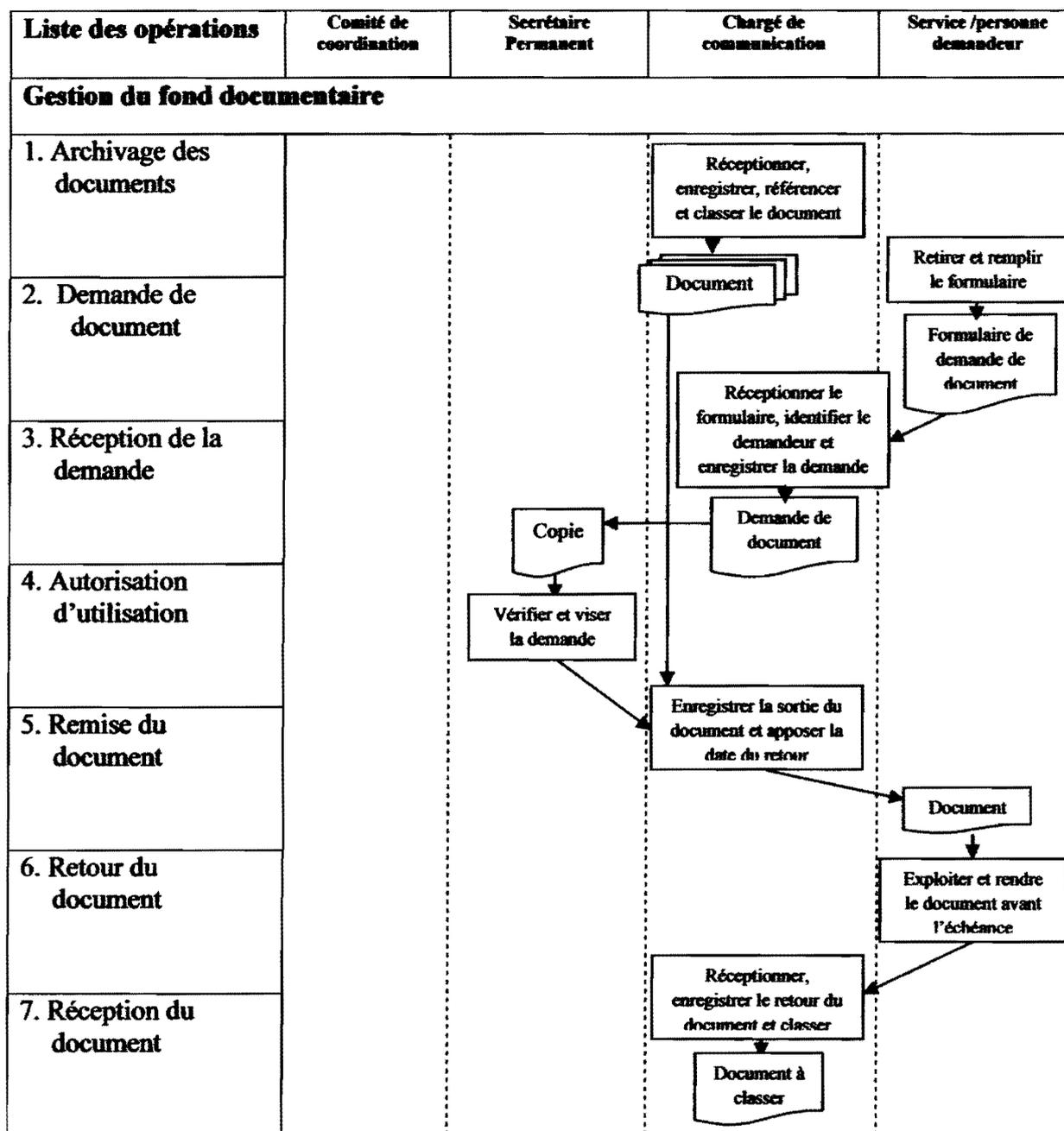
Annexe VII: Flow chart des nouvelles procédures

folio (4/5)



Annexe VII: Flow chart des nouvelles procédures

folio (5/5)



Bibliographie

• Revues

	Références
1	FOURIER Philippe, LeNouvelEconomiste N°1493 du 15 au 21 octobre 2009, « La communication événementielle est la situation la plus rentable », 48p.
2	GIRARD André, PASSIN Federico, NOLLET Jean, Revue de gestion, Volume 25 - Numéro 1 Printemps 2000, « Modifier les processus en tenant compte des objectifs clés d'entreprise - une approche utilisée par ABB Canada », 94p.
3	SHANNON Claude, Bell System Technical Journal, Vol. 27, July-October 1948, "A Mathematical Theory of Communication". 672p.

• Ouvrages

	Références
1	Alain HENRY ; Ignace MONKAM-DAVERA, « Rédiger les procédures de l'entreprise », 3 ^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 2001, 185p.
2	BEAU et DAUDEL (1992), « Stratégie d'entreprise et communication », DUNOD, Paris, 163p.
3	Benjamin GRANGE (2009), « Réussir une présentation », Eyrolles/Editions d'organisation, Paris, 112p.
4	Bernard DOBIECKI (1994), « Communication des entreprises et des organisations : psychosociologie », ELLIPSES, Paris, 160p.
5	Bernard DOBIECKI (1984), « Guide pratique pour communiquer avec écrit », Edition Ouvrière-L'atelier, Paris, 216p.
6	Bernard LAMIZET et Ahmed SILEM (1997), Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication », ELLIPSES, Paris, 590p.
7	Bernard PERCONTE (2003), « 50 fiches pour comprendre le marketing », 2 ^e édition BREAL, Paris, 160p.
8	Cédric BERGER ; Serge GUILLARD, « La rédaction graphique des procédures : démarches et techniques de description des processus », Association française de Normalisation, Paris, 2007, 250p.
9	Claude HAUWEL « Concevoir et réussir son informatisation », entreprise moderne d'édition (Paris), 1984, 174p.
10	DECAUDIN et MALAVAL,(2005), « Pentacom, communication : théorie et pratique », Pearson EDUCATION, Paris, 728p.
11	Didier NOYE, « Réunionnisme, guide de survie », Edition INSEP, Paris, 1989, 168p.
12	Don HELLRIEGEL ; John W. SLOCUM, « Management des organisations », 2 ^e édition, NOUVEAUX HORIZONS, Paris, 2007, 727p.
13	Elie COHEN (2001), « Dictionnaire de gestion », 3 ^e Edition LADECOUVERTE, Paris, 416p.
14	Franck MOREAU et Al. (2002), « Comprendre et gérer les risques », Editions d'Organisation, Paris, 222p.

15	François AELION (2009), « Manager en toutes lettres », Eyrolles/Editions d'organisation, Paris, 402p.
16	François GONDRAND, « L'information dans les entreprises et les organisations », édition d'organisation, Paris, 1983, 370p.
17	Harold LASWELL (1948) "The structure and function of communication in society: The communication of ideas", editor. Bryson, Lyman, New York.
18	Henri-Pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN (2009), « Piloter les risques d'un projet », Eyrolles/ Editions d'organisation, Paris, 302p.
19	Hugues MARCHAT (2008), « Analyser un poste de travail ou un service », 2e édition GERESO, Le MANS, 108p.
20	IFACI / IAS (2000), <i>Les mots de l'audit</i> , LIAISONS, Paris, 101p.
21	Jean-Marie PERETTI (2005), « Dictionnaire des ressources humaines », 4e édition VUIBERT, Paris, 277p.
22	Laurant HERMEL et Anne-Laure NICOLAS (1997), « Glossaire multimédia et internet », Edition ECONOMICA, Paris, 109p.
23	Lendrevie et Brochand, « Publicitor », 5 ^e édition, DALLOZ, Paris, 2001, 651p.
24	Martin Roulleaux DUGAGE (2008), « Organisation : Le knowledge management nouvelle génération », Edition Eyrolles/Editions d'organisation, Paris, 263p.
25	Michel FAYET (2009), « Réussir ses comptes rendus », Eyrolles/Editions d'organisation, Paris, 151p.
26	Oumar SAMBE et Mamadou DIALLO (2005), « Le praticien Comptable : Système comptable OHADA », 3 ^e Edition COMPTABLES et JURIDIQUES, Dakar, 1055p.
27	Pascal CHAUVIN (2008), « Communiquer avec un petit budget : astuces pour communiquer mieux en dépensant moins », 3 ^e Edition, DUNOD, Paris, 145p.
28	Philippe BOISTEL, « Gestion de la communication d'entreprise », LAVOISIER, Paris, 2007, 317p.
29	RENARD Jacques (2007), « Théorie et pratique de L'AUDIT INTERNE », 6eEdition, EYROLLES, Paris, 479p.
30	Robert le DUFF et AL, « Encyclopédie de la gestion et du management » DALLOZ, Paris, 1999, 1643p.
31	SEGOT (2008), « Norme européenne NF EN ISO 9001 : 2008 », Edition AFNOR, Paris, 44p.
32	Serge BELLUT (2002), « Les processus de la décision : Démarches, méthodes et outils », Edition AFNOR, Paris, 272p.
33	Serge CACALY et al. (2008), « Dictionnaire de l'information », 3e Edition ARMAN COLIN, Paris, 296p.
34	Schneider C. « Communication Nouvelle fonction stratégique de l'entreprise », DELMAS, Paris, 1990, 248p.
35	Thierry DEMESSENCE (2006), « Mieux écrire pour mieux se faire comprendre », Edition CHIRON, Paris, 174p.
36	Thierry LIBAERT, « La communication d'Entreprise », ECONOMICA, Paris, 1998, 112p.
37	Yvon MOUGIN (2004), « Processus : les outils d'optimisation de la performance » Eyrolles/Editions d'organisation, Paris, 241p.

• **Mémoires :**

Références	
1	ALADE Patrick Laurent « La conception d'un manuel de procédures comme outil de contrôle interne : application au cycle trésorerie de la société SABS », 18 ^{ième} promotion 2006-2007, DESS Audit, 124p.
2	DIOP Alima, « Elaboration du manuel des procédures comptables de la Société Nationale des Habitation à Loyer Modéré », 20 ^{ième} promotion 2008-2009, DESS Audit, 123p.
3	TRAORE Edith, « Elaboration d'un manuel de procédures du cycle budgétaire », 18 ^{ième} promotion 2006-2007, DESS Audit, 113p.

• **Webographie :**

Références	
1	Association Française de Normalisation, www.afnor.org , « système de management de la qualité-Exigences ISO 9001 version 2000 », décembre 2000.
2	Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH), http://www.anfh.asso.fr , « Fonction cadre », 20/01/10.
3	Centre National pour l'Aménagement des structures et des Exploitations Agricoles (CNASEA), (2006), http://www.ifop.agriculture.gouv.fr , « Manuel de procédures », 11/03/10.
4	Johanne RACINE et Al, www.rh.ulaval.ca/webdav/.../guide_procedures_travail.pdf , « Rédiger des procédures de travail : une démarche simple et sûre », 23/01/10.
5	WIKIPEDIA, http://fr.wikipedia.org , 2010.
6	SCIENCES COM, http://www.sciencescom.org , « Etudes-communication : perception de la fonction communication par les dirigeant d'organisation », juin 2003.
7	UDA, http://www.csa-fr.com , « Baromètre UDA/CSA de la communication d'entreprise » 2007.