

## INTRODUCTION

La gestion des Ressources Humaines, qui s'inscrit dans une perspective durable, est le Management d'un Capital Humain, avec pour mission de développer et de mobiliser les compétences des effectifs, qui doivent faire preuve d'implication et d'engagement en vue d'une plus grande efficacité et d'une capacité avérée dans le rendement, sous le suivi rapproché et l'encouragement de leurs responsables hiérarchiques.

Avec l'évolution de la gestion des Ressources Humaines, il n'est plus question d'administrer un Personnel, mais bien de manager des Ressources Humaines chez lesquelles l'on retrouve de multiples aspects aussi importants les uns que les autres.

La performance d'une Institution ou d'une entreprise est dépendante des qualités de ses fonctionnaires, qui sont tenus de faire preuve de capacité d'innovation et de volonté de travailler en groupe, mais qui doivent recevoir en retour des garanties suffisantes pour les motiver.

Par ailleurs, Il est très important d'éviter le déséquilibre qui peut naître entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait aucun effort dans l'exercice de ses fonctions, là aussi cela peut constituer un facteur de démotivation, et donner naissance à une surabondance d'agents au sein d'un service donné, d'où « Pléthore ».

La mobilisation concrète des effectifs, tant sur le plan de l'engagement que celui de la créativité, repose essentiellement sur une bonne gestion et une implication franche de la hiérarchie dans sa capacité à les motiver, ceci nécessitant un climat favorable et un dialogue social réel, ayant pour objectif la construction de liens sociaux durables avec les employés, et la mise en œuvre de plusieurs démarches objectives, se traduisant par ce qui suit :

- ✓ Une bonne répartition des tâches entre un personnel adéquat en nombre et en qualification (Organisation des services et des effectifs) ;
- ✓ Une définition claire des tâches et des missions (Référentiel métiers et compétences) ;
- ✓ Une bonne Gestion des Carrières (Plan de gestion) ;
- ✓ Une bonne gestion anticipatrice des Compétences (Gestion Prévisionnel des RH) ;
- ✓ Une reconnaissance des résultats, des comportements, du potentiel et des qualités professionnelles de chacun des agents (Système d'Evaluation et de Gestion des Performances)
- ✓ Une bonne Gestion de la Formation, qui peut être considérée comme une récompense motivante, par l'élaboration de plans individuels, tenant

compte des besoins en compétence à court terme, et des souhaits en matière d'emplois à prévoir en faveur des agents à long terme (Plan de formation).

## **Description des objectifs de la recherche**

La présente étude a pour objectif de répondre à la problématique de « l'Effectif Pléthorique » et « la réelle mobilisation de l'ensemble des agents » au niveau des services des douanes d'Alger port.

En effet, malgré le nombre important des effectifs il est constaté une lenteur dans l'exécution du service et une moyenne prise en charge des missions.

Par ailleurs, les responsables hiérarchiques expriment périodiquement des besoins en matière de moyens humains, alors que l'exploitation des états des effectifs fait ressortir que le nombre des agents est très suffisant.

A cet effet, une action d'audit des ressources humaines est indispensable pour faire ressortir :

- L'état des effectifs par grade et par structure ;
- La répartition des effectifs par rapport aux postes de travail ;
- Définir les écarts (déficit ou excédent en matière de moyens humains) ;
- Déceler les causes du non mobilisation des effectifs ;
- Formuler les recommandations nécessaires pour une réelle mobilisation des effectifs.

## **Justification du choix de sujet**

Le choix du sujet peut être motivé par des :

Motifs subjectifs :

- La volonté de faire des recherches dans un domaine nouveau en relation avec la gestion des ressources humaines ;
- Ma tendance vers le domaine du contrôle et de l'audit.

Motifs objectifs :

- La nécessité de la pratique de l'audit dans les institutions et les entreprises algériennes dans le domaine de la ressource humaine qui est le moteur du développement et de l'innovation ;
- L'analyse du problème du sureffectif dans les administrations en général ;
- Le manque de la pratique de l'audit en général et l'audit des ressources humaines en particulier, alors qu'il est nécessaire pour la performance et la compétitivité de l'entreprise.

## **Description de la problématique**

Malgré le nombre important du personnel humain affecté aux services des douanes du port d'Alger les chefs locaux éprouvent des difficultés pour l'exécution de leurs missions. Alors que l'étude des états des effectifs permet de remarquer que des agents affectés dans des bureaux relevant de la même structure ne sont pas mobilisés qu'occasionnellement ou ne sont nullement mobilisés, et d'autres agents sont affectés dans des services pénibles ne leurs permettant même pas de bénéficier de leurs congés ou de leurs repos légaux.

Cette situation d'injustice et de mauvaise répartition des tâches et des missions pourrait permettre la naissance de conflits sociaux d'une part, et qui va influencer négativement sur l'atteinte des objectifs tracés dans le plan stratégique de l'institution d'autre part.

## **La question principale**

**Les agents sont t-ils réellement tous mobilisés selon les objectifs tracés et les missions dévolues aux services ?**

**Existe-t-il une situation pléthorique des effectifs au niveau des services des douanes d'Alger port ?**

Sous cette problématique, nous tirons les sous-questions suivantes :

## **Les questions secondaires**

- Les effectifs sont-ils réellement affectés selon une logique de répartition rationnelle des tâches ?
- Y a-t-il une répartition selon des fiches de poste bien déterminées ?
- L'environnement et les conditions de travail permettent-t-elles à mobiliser réellement les effectifs ?

Pour mener à bien notre travail, nous essayerons de répondre à ces questions à travers les hypothèses suivantes :

## **Les hypothèses**

- Existence de facteurs exogènes ne permettant pas une réelle mobilisation des effectifs ;
- Mauvaise répartition des effectifs ;
- Les services peuvent fonctionner avec un nombre d'effectifs plus réduits ;
- Les services souffrent d'un déficit en matière de moyens humains qualifiés.

## Études antérieures

- Une étude réalisée par des experts dans le cadre du programme MARA Modernisation et Assistance aux Réformes Administratives (Renforcement de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration des douanes) Auteur Christian BELLANGE et Latifa HOUARI / le 15/03/2006. Mais cette étude était orientée beaucoup plus aux procédures de gestion des ressources humaines.
- Une étude des postes de travail lors de la préparation du manuel des métiers et des compétences au sein de l'administration des douanes.

## Méthode ou méthodes de la recherche

Pour mener notre étude, deux méthodes sont adoptées, la première descriptive et la deuxième analytique :

Méthode descriptive : lors de la présentation de l'audit en général et l'audit des ressources humaines en particulier, afin de cerner le sujet en abordant : les définitions, les objectifs de l'audit, et la méthodologie de l'audit.

Méthode analytique : lors de la pratique et la mise en œuvre de l'audit pour analyser et évaluer la mobilisation des ressources humaines au niveau de la structure auditée, et ce suivant les normes régissant l'audit, par :

- **L'analyse critique** de la situation des effectifs et des postes de travail ;
- L'exploitation **des états des effectifs** établis par structure, sous structure, unité opérationnelle, avec précision de **la fonction/mission(s) assurées** par tout un chacun ;
- La présentation d'un **état numérique** faisant ressortir **les écarts** constatés par grade et par structure ;
- L'utilisation des : **grilles de synthèse, questionnaires, statistiques.**

## Le plan de la recherche

Afin de cerner l'objet et le périmètre de notre travail, nous avons adopté la démarche suivante : l'approche conceptuelle, l'approche méthodique et procédurale, et enfin une étude pratique de ce qui a été étudié, en adoptant le planning ci-après :

**Une première partie** théorique contenant trois chapitres :

**Le premier chapitre** sera consacré à la présentation du cadre théorique de l'audit, il est subdivisé en trois sections qui traiteront : d'abord, la définition de l'audit, ensuite, les objectifs de l'audit et enfin, les différents types et formes de l'audit.

**Le second** exposera l'audit des ressources humaines. Il sera réparti en trois sections : D'abord, la première section traitera, la définition de l'audit des ressources humaines, la deuxième traitera les missions de l'audit des ressources humaines et la dernière section exposera les objectifs de ce type d'audit.

**Le troisième chapitre** sera consacré à l'analyse de la pratique de l'audit des ressources humaines en Algérie, ou on va aborder dans une première section le cadre de référence législatif et réglementaire de l'audit en général et l'audit des RH en particulier. Dans la deuxième section on va analyser la pratique de l'audit RH en Algérie, et enfin les défis et les exigences de la pratique de l'audit RH seront traités dans la troisième section.

**La deuxième partie** consacrée au volet démarche et méthodologie de l'audit RH, contient également trois chapitres :

Dans **le premier chapitre** on va définir l'auditeur RH et ses compétences (section 1), ses règles de déontologie (section 2), puis les normes à respecter par l'auditeur RH (section3)

**Le deuxième chapitre** exposera les référentiels sur lesquels doit s'appuyer l'auditeur RH pour mener sa mission d'audit, à savoir : les référentiels de pilotage social (section1), les référentiels de gestion (section 2) et les référentiels de risques (section3)

**Le troisième chapitre** traitera la méthodologie de conduite de la mission d'audit, qui se répartie en trois phases : planification (section1), exécution (section2) et la finalisation (section3)

Dans, **la troisième partie** intitulé : « Audit de la mobilisation des effectifs» ; nous commencerons **le premier chapitre** par la présentation de la structure auditée et la justification de l'audit et ses objectifs. Ensuite, dans **le deuxième chapitre** nous allons essayer de pratiquer l'audit des ressources humaines en analysant la GRH au niveau local (section 1) puis au niveau global (section2) puis en tire les conclusions et les résultats de notre audit (section3). Et enfin, nous passerons au **troisième chapitre** qui sera consacrée aux recommandations émises suite à l'audit opéré.

## **Mots clés**

Mobilisation des ressources humaines – Performance – Risques - Efficacité – Contrôle interne – Postes de travail – Référentiels.

## **PREMIERE PARTIE :LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES**

Avant d'entamer l'étude de l'audit des ressources humaines, il est nécessaire de rappeler la définition de la gestion des ressources humaines. Qui représente l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de gérer, de piloter et de développer les ressources humaines, et les relations sociales afin de les orienter et les mobiliser vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

La fonction " gestion des ressources humaines " recouvre donc, cinq grands domaines qui sont :

- l'administration du personnel ;
- la gestion et le développement des ressources humaines ;
- l'organisation du travail et de la vie au travail ;
- les relations sociales ;
- le pilotage des ressources humaines.

Ces ressources humaines sont le capital le plus important et sont aussi le plus complexe à gérer. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de se procurer d'un outil essentiel pour les piloter, et ce n'est autre que l'audit.

De ce fait, on va présenter d'abord la notion de l'audit, ses objectifs et ses différents types (section 1), par la suite on va étudier l'audit des ressources humaines (section 2), pour arriver dans la 3<sup>e</sup> section à évaluer la pratique de l'audit des ressources humaines en Algérie.

## CHAPITRE1- QU'EST-CE QUE L'AUDIT

Dans ce chapitre on va répondre à : Qu'est-ce que l'audit ? Quels sont ses objectifs ? Et quels sont les types d'audit ?

### Section 1- Définitions et concepts

#### Terminologie

##### *Définition Larousse*

Audit (odit) n.m. (angl. Internal auditor) 1. Procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise, et de l'exécution de ses objectifs. – Par ext. Toute étude systématique des conditions de fonctionnement d'une entreprise (audit fiscal, audit social, etc.) 2. Personne chargée de cette mission. SYN. : auditeur. <sup>1</sup>

##### *Définition Wikipédia*

L'**audit** (on prononce le *t* final vient du verbe latin *audire*, écouter / terme issu de l'anglais provenant d'une locution latine proche des notions de contrôle, vérification, expertise, évaluation, etc. ) est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement par rapport à une norme sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité.

##### **Définition de l'audit**

L'audit peut être défini comme étant : *« l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes »*<sup>2</sup>

L'association américaine de comptabilité (AAA) définit l'audit comme suit : *« l'audit est le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés »*<sup>3</sup>

##### **Evolution historique**

La notion d'audit est le résultat d'une évolution de l'activité de l'homme dans sa société, et ce en fonction de la nature de l'environnement social dans chaque civilisation. De ce fait, le concept d'audit avait beaucoup plus une

---

<sup>1</sup> Le petit Larousse illustré. 2009.

<sup>2</sup> **BÉCOUR, Jean-Charles et BOUQUIN, Henri.** Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité. Economica, 1996. p.12

<sup>3</sup> **Ibid.** p. 14

logique de contrôle, de comptabilité et de comptage avant d'atteindre dans nos jours la notion d'audit proprement dite.

### *La civilisation babylonienne (Mésopotamie)*

Cette civilisation a été marquée notamment par le fameux code de Hammourabi, qui constitue une loi régissant l'ensemble des relations sociales et économique de la société babylonienne. Ce code impose l'utilisation d'un plan comptable et le respect des règles en matière des relations financières afin de punir les voleurs pour les détournements de fonds et de protéger le patrimoine.

### *Civilisation égyptienne*

La vie sociale dans la civilisation Pharaonique a été marquée par une gestion rigoureuse des ressources. De ce fait, il existait des écrivains, des comptables et des magasiniers pour contrôler les registres et les stocks.

### *Civilisation grecque*

La civilisation grecque quant à elle, a été marquée par l'avènement des chiffres et des mathématiques. L'empire grec a chargé des comptables pour le contrôle des comptes et la tenue de la comptabilité matière des ressources de l'agriculture dans un but bien sûr de préserver le patrimoine et la survie de la société.

### *Civilisation Romaine*

Les fonctionnaires chargés de la comptabilité et du contrôle des ressources étaient nommés questeurs. Le mot « Audire » a apparu pour désigner Audit et ce lors de l'audition des témoins et des parties adverses avant le jugement. Le gouvernement romain a utilisé le terme Audit pour désigner le contrôle de la comptabilité exercé au nom de l'empereur sur la gestion des provinces.

### *La civilisation islamique*

La sourate de Youssef cite clairement la mission d'auditeur qu'a assumé le prophète Youssef dans le royaume de l'Égypte.

<p><i>((47. Alors [Youssef dit] : «Vous sèmerez pendant sept années consécutives. Tout ce que vous aurez moissonné, laissez-le en épi, sauf le peu que vous consommerez. 48. Viendront ensuite sept années de disette qui consommeront tout ce que vous aurez amassé pour elles sauf le peu que vous aurez réservé [comme semence]. 49. Puis, viendra après cela une année où les gens seront secourus [par la pluie] et iront au pressoir.» 55. Et [Youssef] dit : «Assigne-moi les dépôts du territoire : je suis bon gardien et connaisseur»))</i> <b>Sourate Youssef</b></p>
--

Ces versets nous permettent de conclure que Youssef fut le premier auditeur de l'histoire qui a contribué par ses recommandations à la gestion de la crise de la disette, même s'agissant d'une interprétation d'un rêve, mais c'est

une interprétation prise en considération de la société et du milieu concerné et une gestion stratégique des risques (veille stratégique)

Aussi, il y a la notion la plus importante ayant entraîné la naissance de la comptabilité et les finances au sein de la terre de l'islam qui est la ZAKAT. Ayant requis la tenue des registres de la comptabilité au niveau de Beit Mal Almousslimine (hôtel des finances islamiques). Pour ce faire, le Khalifat désigne des fonctionnaires chargés de ces hôtels (collecte de la Zakat) et d'autres pour le contrôle et la distribution des ressources selon les critères fixés par la Charia (Coran et Hadith).

### *Civilisation moderne*

L'avènement de la société industrielle et l'évolution de la production et des échanges commerciales en Europe a conduit à la professionnalisation de la fonction des comptables chargés de contrôler les fraudes et d'attester la fiabilité des états financiers des sociétés.

De ce fait, le mot auditeur des comptes a commencé à être utilisé en Angleterre et en France. En 1762, la 4<sup>e</sup> édition du dictionnaire de l'Académie française définit ainsi le terme d'**auditeur des comptes** : « *Officier de la Chambre des Comptes, de qui la fonction est de voir et d'examiner les Comptes qui s'y rendent, et qui lui sont renvoyés.* »

« *Au 19<sup>e</sup> siècle le contrôle des comptes de la nation était réalisé par les « Auditeurs de la Cour des comptes ».*

*Après la guerre, l'audit tant interne qu'externe s'est développé dans les grandes sociétés anglo-saxonnes en général et dans les sociétés américaines en particulier. Le mot est, par ailleurs, réutilisé lors de l'implantation en Europe des sociétés d'audit anglo-saxonnes dans les années '60 / '70.*

*Ce n'est véritablement qu'à partir des années '80 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser.*

*On peut certainement affirmer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme mais l'on peut, sans hésiter, avancer que l'audit interne est devenu au fil du temps une fonction universelle :*

- *Qui s'applique à toutes les organisations (entreprises, institutions, administrations)*
- *Qui s'applique à toutes les fonctions, tous les processus et tous les cycles de chaque organisation<sup>1</sup> »*

---

<sup>1</sup> <https://www.uclouvain.be/372470>

**Tableau n°1. Synthèse de l'évolution de l'audit<sup>1</sup>**

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J-C à 1700	Rois, empereurs, églises et Etats	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour les détournements de fonds ; protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs ; protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et erreurs et attester la fiabilité des états financiers historiques.
1940 à 1970	Etats, banques et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
1970 à 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité et du conseil	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes ; protection contre la fraude internationale.

## Evolution méthodologique

### *L'audit simple*

Ce contrôle a passé du simple compte à la main et à la pierre (compte des bétail et des céréales / société agraire selon Fred Riggs) aux écritures comptables (chiffré)

### *L'audit des comptes*

Ce contrôle est lié à l'aspect comptable et financier, à la gestion des biens et des ressources et ce pour prévoir la survie durant les crises et les guerres, et de punir les voleurs et les fraudeurs. Il concerne aussi la vérification exhaustive des transactions et des actifs par rapport aux écritures comptables (journal et registres comptables)

### *L'audit des opérations*

(les années 60 et 70) : consiste à vérifier l'organisation, les méthodes et les procédures afin d'assurer la fiabilité de l'information, le respect des lois et des règlements, des instructions d'une part et d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise, d'autres part. Les méthodes utilisées c'est les statistiques et le contrôle analytique. (Statistiques et contrôle interne)

<sup>1</sup> **COLLINS Lionel et VALIN Gérard**, Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, DALLOZ, 4<sup>ème</sup> édition.

## *L'audit des organisations*

Et ce à partir des années 80 et 90, avec la croissance économique et l'avènement des théories nouvelles des organisations et du management des entreprises la notion et la fonction d'audit a trouvé son sens réel : gestion des risques, contrôle interne, gouvernance de l'entreprise. (L'approche statistique et l'analyse par les risques)

## *L'audit normé*

Actuellement l'audit est devenu une fonction qui s'appuie sur des principes normatifs internationaux, obéissant à des règles de déontologie et d'un cadre d'exercice de la profession soumis à des normes de qualification et des normes de fonctionnement précises.

## **L'audit et les autres notions**

### *Contrôle*

Est une opération par laquelle, on vérifie l'existence d'un fait, et de s'assurer d'une situation, et de la conformité d'une situation à une règle bien définie.

### *Diagnostic*

Est l'examen approfondi d'une situation ou d'un problème en vue de déceler les signes, les causes et les conséquences des dysfonctionnements.

### *Expertise*

Est l'examen approfondi d'une situation en vue de son estimation, de son évaluation, menée par une personne spécialisée dans le domaine concerné.

### *Enquête*

Action ordonnée par une autorité administrative ou judiciaire, menée par des personnes qualifiées en vue de la découverte de faits, la recherche d'informations, de témoignage pour statuer sur des faits et/ou les apprécier.

De ce qui précède on peut définir l'audit comme le tout. **Il est le diagnostic et l'expertise critique établie pour s'enquérir de la situation d'une organisation et de repérer les risques en émettant les recommandations nécessaires permettant à l'organisation de réaliser ses objectifs dans les meilleures conditions en maîtrisant les risques afin de garantir son amélioration continue.**

## **Section 2- Objectifs de l'audit**

L'audit a pour objectif ce qui suit :

- Assurance de la conformité aux lois, règlements et à la stratégie de l'organisation.
- Aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes

- Pilotage de la performance et évaluation de gouvernement de l'entreprise
- Gestion des risques
- Appréciation et évaluation du contrôle interne
- Conseil
- Rationalisation et mobilisation des ressources
- Amélioration et développement continue

## 1- Assurance de la conformité aux lois, règlements et stratégie de l'organisation

Dans ce cadre l'audit permet de :

- Vérifier la conformité des activités, des procédures et de l'organisation aux exigences des textes législatives et réglementaires ;
- Vérifier la conformité aux référentiels de l'entreprise (normes, notes et instruction, manuel de travail, cahiers des charges, ...) ;
- Vérifier la réalité du terrain par rapport à la stratégie et aux objectifs de l'organisation.

## 2- Aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes

L'audit a pour finalité de mettre à la disposition de la direction les informations pertinentes, fiables et crédibles appuyées des recommandations appropriées permettant la prise de décisions dans un environnement et dans des conditions bien analysées (commander c'est prévoir).

L'audit par sa méthodologie s'appuyant sur les 3R (Rechercher, Reconnaître, Remédier) permet :

- D'identifier les problèmes (cadrage des problèmes) ;
- D'analyser les problèmes en recherchant les causes et les effets ;
- De trouver et choisir les solutions possibles ;
- D'hiérarchiser les meilleures options ;
- De choisir la solution la plus adaptée.

Pour ce faire, l'auditeur doit avoir une maîtrise des outils d'analyse et de résolution des problèmes lui permettant de faire :

- Le diagnostic : par l'analyse approfondie et méthodique des problèmes et des risques, en utilisant les outils nécessaires : QQQCCP, diagramme causes-effets, les 5 pourquoi, diagramme de Pareto
- Formulation des hypothèses : pour choisir la meilleure solution : SWOT, TRIZ (résolution créative de problèmes), AMDEC.

L'audit reste cependant uniquement un révélateur des défauts de l'organisation, mais il ne garantit pas la bonne gestion de l'organisation puisqu'il se limite à émettre des recommandations sans les mettre en œuvre<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> **DE VISSCHER Christian et PETIT Laurent.** L'audit interne dans l'administration publique : un état des lieux dans les ministères fédéraux Revue Pyramides, n°5/2002 p.73-100

### 3- Pilotage de la performance et évaluation de gouvernement de l'entreprise

Lorsqu'on parle de la performance, on a à la fois les notions d'efficacité et d'efficience.

- L'efficacité : la capacité d'atteinte des objectifs fixés quels que soient les moyens utilisés : le « doing the right things ».

- L'efficience : l'aboutissement des objectifs en optimisant les ressources utilisées (faire le mieux possible avec le moindre cout) : le « doing the things right ».

A cet effet, la fonction d'audit est chargée d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, dans les meilleures conditions avec le moindre cout possible.

L'audit permet aussi de pallier aux faiblesses et aux dysfonctionnements et apporte les solutions et révèle les opportunités et les pistes de progrès permettant d'atteindre les résultats escomptés.

Par ailleurs, l'audit doit évaluer l'adéquation et la performance des processus de gouvernement d'entreprise. Cette dernière notion définie par l'IFACI comme étant : « *Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.* »<sup>1</sup>

### 4- Gestion des risques

Selon l'IFACI la notion de risque se définit comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »

Dans le glossaire des normes de l'IIA et l'IFACI le risque est défini comme « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Donc, la notion de Risque et la notion d'Audit sont étroitement liées.

En effet, « *nos activités génèrent directement certains risques. On les qualifiera d'endogènes. D'autres naissent dans notre environnement et nous affectent par contrecoup. On les appellera exogènes.* »<sup>2</sup>

Afin de maîtriser les risques, toute organisation doit mettre en place des processus de management des risques permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> **IFACI.** Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (**CRIPP**) 2013

<sup>2</sup> **BARTHÉLÉMY, Bernard et COURRÈGES, Philippe.** Gestion des risques : méthode d'optimisation globale. Editions Eyrolles, 2004. p.11

<sup>3</sup> **IFACI.** Ibid.

L'audit a pour mission d'évaluer l'efficacité de ces processus de management des risques en procédant à :

- Rechercher et d'analyser les facteurs de risque et les zones d'ombres impactant les objectifs de l'organisation (identification / mesure de criticité / analyse) ;
- Déceler les causes et les effets (quantification / hiérarchisation) ;
- Evaluer le système de gestion des risques mis en place et sa capacité d'anticiper l'avènement des aléas constituant une menace à l'atteinte des objectifs de l'organisation (cartographie des risques) ;
- Proposer les recommandations permettant d'améliorer le système de management des risques et ses capacités de maîtriser, de réduire ou d'éliminer les aléas internes et externes de l'organisation.

Il est utile de rappeler que les deux notions de : management des risques, et de gouvernance de l'entreprise, sont indissociables. L'enjeu pour la gouvernance est justement de se prémunir contre les risques internes et externes, opérationnels et stratégiques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.<sup>1</sup> Et ce notamment par la mise en place de dispositifs de contrôle interne adaptés. Ce qui nous ramène justement à aborder l'autre objectif de l'audit qui est :

### **5-Appréciation et évaluation du contrôle interne**

Le contrôle interne, comme tout système organisationnel, est naturellement sujet à défaillance. Les évolutions externes ou internes impactent systématiquement le système de contrôle interne qui doit s'adapter en permanence.<sup>2</sup> Pour s'assurer de la capacité du dispositif du contrôle interne, de son efficacité et de son efficience il est nécessaire de mettre en œuvre « le contrôle du contrôle interne » se représentant en la fonction de l'audit.

Le contrôle interne aide les organisations à réaliser leurs principaux objectifs de manière efficace et efficiente, et à maintenir et à améliorer leur performance tout en s'adaptent aux évolutions de son environnement par la mise en place d'un système de management des risques.

Définition du contrôle interne selon le COSO 2013 :

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance

---

<sup>1</sup> **EBONDO WA MANDZILA Eustache et ZÉGHAL Daniel.** Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! La Revue des Sciences de Gestion, 2009, no 3, p. 5-14.

<sup>2</sup> **SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier.** Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance-Management des risques. DUNOD, 2014 2<sup>e</sup> éd. p.2

raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.<sup>1</sup>

Dans le domaine de contrôle interne il existe plusieurs référentiels internationaux de contrôle interne : COCO, Turnbull Guidance, cadre de référence de l'AMF. Mais le référentiel le plus répandu et le plus accepté au monde est, sans conteste, le document américain publié en 1992 et intitulé « Internal Control - Integrated Framework », plus connu sous l'appellation de COSO.<sup>2</sup> Ce référentiel intégré de pilotage et d'évaluation du contrôle interne a connu une évolution de 1992 à nos jours : COSO 1 en 1992, COSO 2 en 2004 et COSO 3 en 2013.

## 6- Conseil

En matière de conseil l'audit permet de :

- Rechercher les meilleurs moyens et les meilleures pratiques ;
- Coopérer avec la direction pour trouver des solutions ;
- Proposer des améliorations.

Généralement le conseil est exercé par des auditeurs externes ayant une multitude d'expérience suite aux nombreux audits effectués et le nombre d'organisations visitées et consultées.

Ils ont aussi une assurance supplémentaire leur permettant d'exprimer leurs opinions suite aux constats effectués sans réserve et avec toute objectivité et indépendance (sans influence).

L'auditeur par le biais de ses recommandations contribue à la création de valeur ajoutée et à l'amélioration des opérations de l'organisation, et le renforcement de sa performance.

Dans ce cadre le benchmarking est pratiqué par les auditeurs externes, pour recommander les meilleures pratiques (best practices) permettant une plus grande performance, par :

- Le partage et l'échange de savoir faire
- La comparaison des méthodes et des procédures

Par benchmarking on désigne « *l'ensemble d'outils et de méthodes d'évaluation des produits, des services, des méthodes, des processus d'une entreprise par comparaison à un référentiel issu de l'étude d'autres entreprises dans le but d'étalonner les performances par rapport aux concurrents ou de découvrir des pratiques nouvelles susceptibles de les améliorer* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> IFACI. Pocket guide COSO 2013 Contrôle Interne. Juillet 2013

<sup>2</sup> Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), du nom du comité qui a conçu ce référentiel.

<sup>3</sup> **MESNARD, Xavier et TARONDEAU, Jean-Claude.** Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances. Revue française de gestion, 2003, no 6, p. 247-258.

## 7- Rationalisation et mobilisation des ressources

Dans ce cadre l'audit a pour mission :

- D'évaluer les procédures et les actions mises en œuvre pour la protection des actifs et l'utilisation optimale des ressources ;
- D'évaluer l'efficacité de l'organisation et proposer les mesures correctives et les pistes d'amélioration permettant la mobilisation efficace et efficiente des ressources en vue de la réalisation des objectifs dans les conditions les plus optimales ;
- Apprécier si les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre sont utilisés de façon économique et productive ;
- Evaluer le dispositif du contrôle interne mis en place pour la protection du patrimoine de l'organisation et l'identification des pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces,
- Promouvoir l'éthique professionnelle et lutter contre les pratiques négatives (corruption notamment).

## 8- Amélioration et développement continue

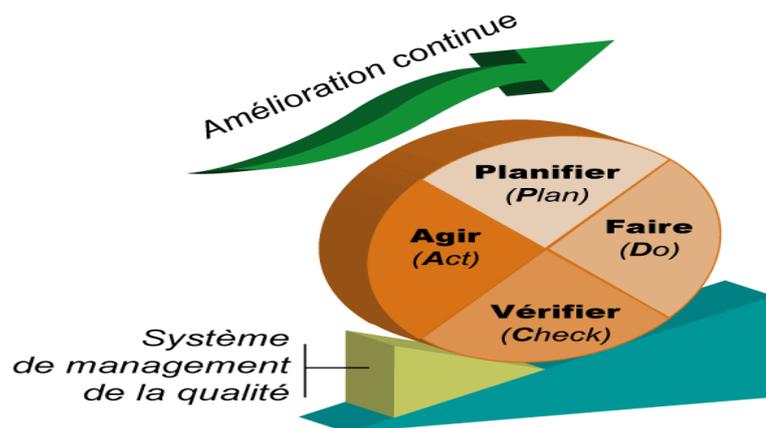


Figure 1 : PDCA La Roue de Deming. Source : <http://www.kaizen-skills.ma>

L'audit joue un rôle primordial dans le processus de l'amélioration de l'organisation et l'accompagnement du changement.

Dans la roue de Deming la cale symbolisant le rôle d'un service de management qualité qui repose essentiellement sur la fonction audit afin de le guider et d'assurer le suivi de la réforme et du progrès, de par la qualité des vérifications, des analyses et des recommandations émises.

Cette amélioration vise à :

- Une meilleure maîtrise des activités.
- Une meilleure utilisation des ressources.
- Une maîtrise des systèmes de management des risques.

La partie du « Check » du PDCA permet à l'entreprise de savoir si la route prise est bien la bonne pour atteindre les objectifs tracés et là c'est bien le rôle

de l'audit en tant qu'outil de management créateur de valeur ajoutée pour l'organisation, permettant de :

- Faire le point sur l'existant : analyse et évaluation des processus de : gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- Faire le point sur les SWOT : strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces).
- Formuler des recommandations pour améliorer la performance de l'organisation

En conséquence, le service d'audit dans un monde en perpétuelle mutation se place en pole position de l'organisation de par la valeur ajoutée qu'il apporte et l'assurance objective et pertinente qu'il fournisse et sa contribution efficace dans la maîtrise des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne permettant la dynamisation de l'organisation et assurant sa croissance et sa pérennité.

### Section 3- Les différents types de l'audit

#### Les types de l'audit

Généralement, on peut distinguer entre deux types d'audit : l'audit interne et l'audit externe.

#### *Audit interne*

Comme son nom l'indique l'audit interne est un dispositif interne à l'organisation (au sein d'une entreprise), selon la définition de 1947 de l'Institut des auditeurs internes, l'audit interne est « une fonction indépendante d'évaluation mise en place au sein d'une entreprise en vue d'examiner et d'évaluer ses activités en tant que services à l'entreprise. L'audit interne a pour objectif d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités ».

Mais la définition de l'audit interne a été révisée avec l'évolution des organisations et des théories et des approches modernes en matière de management des entreprises.

En effet, *L'Institute of Internal Auditors (IIA)*, dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné le 29/06/1999 à l'audit interne la définition suivante (approuvée et adoptée par le conseil d'administration de *l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI)* le 21/03/2000) :

« *L'Audit Interne est une **activité indépendante et objective** qui donne à une organisation une **assurance** sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses **conseils** pour les **améliorer**, et contribue à créer de la **valeur ajoutée**.* »

*Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de **management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise**, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »*

### **Audit externe**

Il est appelé généralement « audit de seconde ou de tierce partie ». Comme son nom l'indique l'audit externe est le fait d'intervenants externe à l'organisation. C'est une activité de contrôle et de conseil menée par une personne extérieure à une organisation.

L'audit externe s'effectue lorsqu'un client (entreprise) demande à un auditeur externe (cabinet d'audit) de faire un audit chez lui pour :

- Vérifier une situation, établir un constat et proposer des recommandations ;
- S'assurer du respect et de l'application des règles (textes juridiques et réglementaires) ;
- Vérifier le respect et l'application des normes (certification) ;
- Vérifier les états comptables et financiers.

Mais peut être aussi édicté par des textes législatifs ou réglementaires et effectué par des organismes de contrôle lorsqu'il s'agit des missions effectuées par la cour des comptes ou l'Inspection générale des finances pour s'assurer de l'efficacité l'efficience et l'économie des dépenses publiques.

Les clients de l'audit externe peuvent être :

- Les actionnaires et investisseurs : pour s'assurer de la santé financières de l'entreprise ;
- Les managers ou le conseil d'administration de l'entreprise concernée pour s'assurer d'une situation ou rechercher des pistes d'amélioration en vue d'atteinte des objectifs dans les meilleures conditions.

Dans le cadre de leur mission l'auditeur interne ou l'auditeur externe sont tenu de :

- Prendre connaissance de l'entité auditée : sa stratégie, ses objectifs, son organisation et son environnement ;
- Identifier et évaluer les risques et la gestion des risques au sein de l'entreprise auditée ;
- Mettre en œuvre les procédures et les techniques d'audit appropriées afin de recueillir les éléments d'informations probants, les vérifier et les analyser ;
- Exprimer son opinion en toute objectivité et en toute indépendance ;
- Fournir les recommandations et les propositions appropriées.

**Tableau n°2.** Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe<sup>1</sup>

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe (CAC)</b>
<b>Mandat</b>	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
<b>Missions</b>	Liées aux préoccupations de la direction générale : découlant de la cartographie des risques. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable et financier.
<b>Conclusions</b>	Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y'a lieu de mener. Obligation de résultats ?	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre). Obligation de moyens ?

### Les formes de l'audit

L'audit que ce soit interne ou externe peut prendre plusieurs formes et ce selon les critères suivants : les objectifs de la mission, le domaine audité et la mission d'audit.

#### *Formes de l'audit selon ses objectifs*

##### Audit de conformité (régularité)

Il s'agit-là de la démarche traditionnelle de l'audit, c'est la comparaison entre ce qui devrait être (la règle) et ce qui est constaté (la réalité du terrain), L'auditeur est appelé à comparer la réalité avec les référentiels internes et externes préétablis :

- Les dispositions légales et réglementaires ;
- Règles et instructions internes de l'entreprise ;
- Autres obligations reliant l'entreprise à ses partenaires (conventions, cahiers de charges ...).

Dans ce cadre l'auditeur doit porter à la connaissance des responsables concernés les irrégularités constatées, les causes (mauvaise ou non application / mauvaise compréhension/mauvaise interprétation/ mauvaise communication...), évaluer les conséquences et enfin proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.

<sup>1</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. Op.cit. p 39

## Audit d'efficacité

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la conformité, mais il émet une opinion sur la qualité de l'application des référentiels en termes d'efficience et d'efficacité.

« Telle procédure est-elle opportune ? Superflue ? Désuète ? Inutilement compliquée ? Inutile ? Incomplète ? Inexistante ? Et ce questionnement s'est peu à peu imposé au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondissait son analyse dans la recherche des causes.

Il n'y a plus alors de référentiel clair et précis ; ou plutôt le référentiel devient une abstraction, résultante de l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre. »<sup>1</sup>

Dans ce cadre l'auditeur est appelé à mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs, la quantité et la qualité des moyens mis en œuvre par rapport au degré de la performance atteint.

## Audit de management (ou de direction)

L'auditeur doit se prononcer sur l'efficacité de l'équipe dirigeante :

- Les politiques suivies sont-elles en cohérence avec les résultats recherchés
- La stratégie de l'entreprise est-elle en cohérence avec ses structures et ses moyens (si les différents niveaux de la hiérarchie ont les moyens nécessaires de la politique (l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir)
- La qualité des orientations de la direction générale et la politique de communication interne (les objectifs sont connus, compris et appliqués, par l'ensemble des responsables concernés et tout au long de la chaîne hiérarchique)

En matière d'audit de management « *en aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses : ce ne sont pas ses objectifs et il n'a pas la compétence pour le faire. Il faut donc dire et répète que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des directions générales. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relèvent bien de l'audit interne* »<sup>2</sup>

L'audit de management nécessite « *un grand professionnalisme, une bonne connaissance de l'entreprise et une autorité suffisante pour être écoutée des responsables quant aux recommandations susceptibles d'être*

---

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** *Théorie et pratique de l'audit interne.* Editions Eyrolles, 7<sup>e</sup> édition p.49

<sup>2</sup> **Ibid.** p.51

formulées dans ce domaine.

*C'est-à-dire que cet « audit de management » est en fait exercé par des responsables d'audit interne, des chefs de mission ou tout le moins par des auditeurs très confirmés. Il s'inscrit dans la droite ligne de l'appréciation du gouvernement d'entreprise préconisée par la définition de l'audit interne. »<sup>1</sup>*

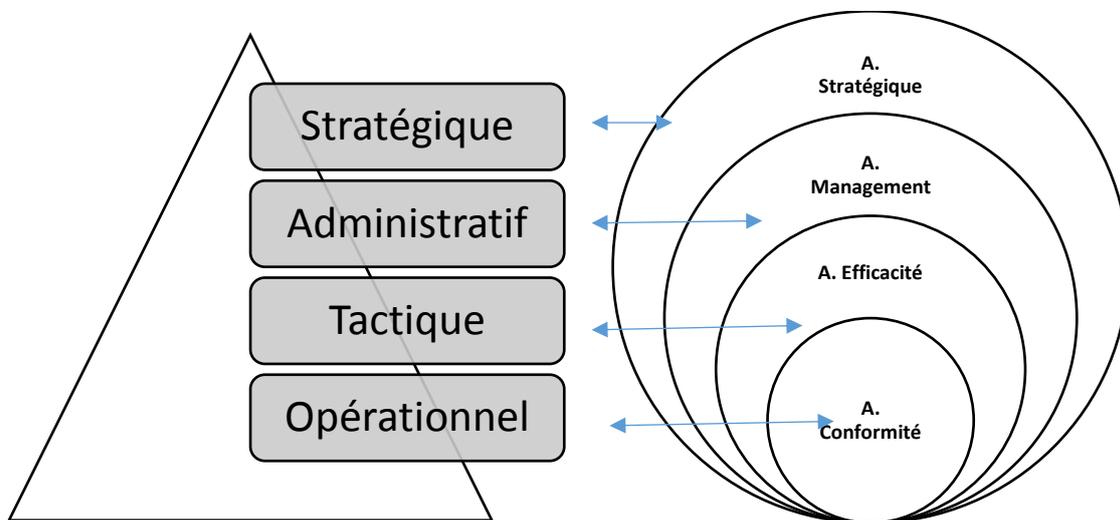
## Audit de stratégie

L'audit de stratégie a pour objectif d'apprécier :

- La stratégie de l'entreprise dans son environnement interne et externe ;
- La cohérence globale de cette stratégie ;
- Si les objectifs sont bien définis et sont notamment SMART ;
- Si les indicateurs et les critères de performance établis sont aussi réalisables par rapport aux : Moyens, Méthodes, Milieu.

*« Il s'agit là d'audits de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses et qui – en dépit des déclarations – ne sont encore pratiqués que par quelques-uns. »<sup>2</sup>*

L'analyse de ces quatre formes d'audit nous permet de constater qu'elles correspondent au quatre niveaux de la hiérarchie de l'organisation, suivant le schéma ci-après :



Opérationnel Employés/Ouvriers	Tactique Cadres et Techniciens	Administratif Directeurs	Stratégique Président
Exécution	Gestion des risques Contrôle interne		Gouvernement d'entreprise

Figure 2. Types d'audit par rapport aux niveaux de la hiérarchie et les missions

<sup>1</sup> RENARD, Jacques Op.cit. p.52

<sup>2</sup> Ibid. p.54

## *Formes de l'audit selon le domaine audité*

### Audit des fonctions

Sont considérées comme « fonctions », les différents tâches et activités assurées par les « services » de l'entreprise. Donc, l'audit par les fonctions va concerner un champ bien déterminé de l'entreprise audité afin de mesurer sa performance en identifiant les éventuels dysfonctionnements et proposer les pistes d'amélioration.

Parmi ces fonctions à auditer : la fonction achats, la fonction production, la fonction commerciale, la fonction logistique, la fonction RH, la fonction comptabilité... Etc.

### Audit des procédures

L'audit des procédures permet d'apprécier la correcte application des règles, des référentiels et des directives concernant la mise en œuvre d'un processus d'un domaine d'activité de l'entreprise et d'évaluer les risques liés aux éventuelles défaillances du système.

Par exemple, pour les procédures de la gestion des ressources humaines :

- Les procédures de recrutement
- Les procédures de la paie
- Les procédures de gestion des carrières
- Etc.

### Audit thématique

Il s'agit de la réflexion portée sur un thème concernant l'entreprise, essentiel pour sa stratégie et la réalisation de ses objectifs afin de déterminer les causes et les effets d'un phénomène. Il peut concerner aussi une problématique afin de rechercher les solutions adéquates pour garantir la pérennité de l'organisation.

## *Formes de l'audit selon la mission de l'audit*

Il existe plusieurs types de mission d'audit, parmi lesquels :

### Audit opérationnel

L'audit opérationnel « *consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre, à apprécier leur opportunité.* »<sup>1</sup>

Ce type d'audit concerne toutes les opérations de l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à :

- Apprécier et évaluer les opérations (planification, organisation, direction et contrôle) ;

---

<sup>1</sup> **BÉCOUR, Jean-Charles et BOUQUIN, Henri** Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité. Economica, 1996 p.13

- Evaluer les politique, l'organisation et les procédures ;
- Evaluer les moyens humains, matériels et financiers de mise en œuvre des objectifs ;
- Maitriser les risques ;
- Prendre les meilleures décisions.

### Audit comptable et financier

Un audit comptable et financier est un examen opéré par des auditeurs qualifiés (des commissaires aux comptes) dont l'issue permet d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise et de ses états financiers.

Il contribue à :

- L'évaluation des risques financiers ;
- Déceler les éventuelles irrégularités ;
- D'apporter un appui technique par le biais du conseil.

### Audit de qualité

Audit qualité (de certification) : Examen opéré par des experts qualifiés pour s'assurer de la qualité des activités ou des résultats par rapport aux référentiels ou normes préétablies.

Il y a aussi d'autres formes d'audit :

### Audit d'environnement

C'est l'évaluation de l'efficacité de l'organisation, du système de gestion et des procédures destinées à la protection et la préservation de l'environnement.

### Audit informatique

Consiste à identifier et d'évaluer les risques associés aux activités informatiques d'une entreprise, et peut inclure l'audit de la sécurité informatique (sécurité des systèmes d'information)

### Audit de sécurité

Un audit de sécurité permet de s'assurer que l'ensemble des dispositions prises en matière de sécurité des biens et des personnes sont correctement appliquées, sûres et conformes à la législation et la réglementation en vigueur.

### Audit social et audit des ressources humaines

Ces derniers vont faire l'objet de notre étude dans les chapitres qui suit.

## CHAPITRE2- L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES

Dans ce chapitre on va cerner les deux notions d'audit social et d'audit des ressources humaines en limitant les paramètres de chacune d'elles. Par la suite on va présenter leurs différentes missions et objectifs.

### Section 1- Définition de l'audit RH

L'audit des ressources humaines est un concept nouveau faisant partie de l'audit social. On va se référer à la contribution de certains auteurs pour mettre la lumière sur le sujet :

#### Par les différents auteurs

##### *Selon Raymond VATIER*

l'**Audit social** est « *un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité* ». <sup>1</sup>

##### *Selon Pierre CANDAU*

l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. <sup>2</sup>

##### *Selon IGALENS et PERETTI*

L'Audit social peut être défini comme suit : « *Forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes:*

- *qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;*
- *qu'elle utilise au mieux ses moyens ;*
- *qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine ;*
- *qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;*
- *qu'elle respecte les règles de l'art ;*

---

<sup>1</sup> **VATIER Raymond** « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980, p.25.

<sup>2</sup> **CANDAU Pierre.** « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.51.

- *qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court.* »<sup>1</sup>

Pour IGALENS aussi, l'audit des ressources humaines est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation.<sup>2</sup> Afin que ce jugement ne soit pas faux, l'auditeur ne doit pas mesurer la performance des individus (le potentiel ou les perceptions d'un individu) de la même façon que celles d'un groupe. Dans ce cadre, il a rappelé la différence entre l'audit de la ressource humaine et l'audit des ressources humaines.

## **Par les organismes normalisateurs internationaux**

### *L'IAS (Institut International de l'Audit Social)*

Il définit l'audit social comme suit : un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes.

Il est une forme d'audit qui s'applique à des situations organisationnelles et/ou institutionnelles, en analysant spécifiquement le fonctionnement humain et social de la situation auditée.

### *L'ISO (International Organization for Standardization)*

L'Audit Social a pour mission principale la vérification des pratiques par rapport aux normes préétablies. Parmi ces normes la norme ISO 9001(2000) qui accorde une grande importance à la gestion des ressources humaines comme moteur de l'amélioration continue vu son incidence oh combien importante sur l'organisation.

*« ISO 9001 (2000) est fondée sur les huit principes suivant :*

- 1) l'écoute client ;*
- 2) le leadership ;*
- 3) l'implication du personnel ;*
- 4) l'approche processus ;*
- 5) le management par approche système ;*
- 6) l'amélioration continue ;*
- 7) l'approche factuelle pour la prise de décision ;*
- 8) la relation avec les fournisseurs.*

---

<sup>1</sup> **IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie.** Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils. Editions Eyrolles.2008 p.p.37-38

<sup>2</sup> **IGALENS, Jacques.** «Audit des ressources humaines», 3<sup>e</sup> éd. Edition liaisons, 2000 p.p.18-19

*La dimension sociale est concernée par les principes 2, 3, 4 (pour les processus de GRH), 6 et 7. Il est donc évident que le travail d'audit du système de gestion de la qualité doit intégrer dans une large mesure l'audit social. »<sup>1</sup>*

### ***Ce qu'il faut retenir***

L'audit social est une démarche méthodique et un examen professionnel ayant pour objectif l'appréciation et la vérification de la qualité des ressources humaines, des pratiques de sa gestion et sa capacité à atteindre les objectifs tracés en évaluant leurs efficience et leur efficacité. Ce diagnostic s'appuie sur des référentiels et des indicateurs pertinents afin de diagnostiquer la situation et déterminer les écarts par rapport au standards et de déceler les point fort et les points faibles et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH et la performance des RH.

***Question : quelle est donc la Différence entre l'audit social et l'audit de la fonction RH***

***Réponse :***

*« Le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. L'objectif de l'audit social est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise.*

*En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse essentiellement au fonctionnement du service. L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistique, finance et comptabilité. »<sup>2</sup>*

La différence entre les deux notions s'est clarifiée que récemment avec l'évolution des notions de : citoyenneté de l'entreprise, développement durable, protection de l'environnement, droits de l'homme...etc. Le rôle de l'audit social qui était jusqu'ici l'audit de la gestion des ressources humaines, a été élargi et il est devenu également l'audit de la responsabilité sociale des entreprises, qui couvre la relation de l'entreprise avec son environnement externe.

---

<sup>1</sup> IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie. Op.cit. p.20

<sup>2</sup> BERTIN, Elisabeth et D'ORGANISATION, Collectif-Editions. *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*. (JULIE Tixier Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques) Editions Eyrolles, 2007. P.271

## Section 2- Missions de l'audit RH

On va aborder dans cette section l'objet des missions de l'audit des ressources humaines, pour voir après la nature et les types de ces missions, sans oublier d'énumérer les types de l'audit social.

### Objet des missions de l'audit RH

Un audit des ressources humaines consiste à faire le diagnostic des pratiques RH d'une organisation afin d'identifier les "bonnes pratiques ou les points forts" déjà en place, et d'alerter sur les points faibles et les problèmes risquant de produire des effets indésirables mettant l'organisation en danger.

Ces actions d'évaluation et d'analyse permettent d'avoir une vision claire sur la situation de la GRH dans l'organisation, et permettent :

- D'évaluer les risques RH ;
- De mesurer la performance des RH et de la GRH ;
- De proposer des actions correctives.

Ce qui va permettre l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, de politiques et de pratiques efficaces en matière de gestion des ressources humaines en vue de l'atteinte de l'ensemble des objectifs de l'organisation.

### La notion de risque dans la GRH

Le risque RH peut être défini comme tout aléa ou évènement préjudiciable à l'entreprise ou susceptible d'avoir un impact sur la réalisation de ses objectifs et dont les causes peuvent être imputables à la fonction RH.

L'auditeur social procède à l'analyse des facteurs de risque et apprécie les pratiques de management des risques RH mises en place et propose les recommandations nécessaires pour remédier la situation.

Dans ce cadre, Jacques IGALENS évoque quatre catégories de risques sociaux au sein de l'organisation :

- Risque de non-respect des textes,
- Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel,
- Risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines « *les besoins de l'entreprise sont en décalage par rapport aux ressources humaines disponibles* »,<sup>1</sup>
- Risque d'envahissement des préoccupations sociales « *Lorsque les écarts entre les besoins et les ressources sont trop élevés ou encore lorsque la politique de gestion des ressources humaines se trouve particulièrement inadaptée, alors l'entreprise risque de se perdre dans des conflits sociaux* ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BERTIN, Elisabeth et d'Organisation. Op.cit. p.274

<sup>2</sup> BERTIN, Elisabeth et d'Organisation. Idem

### *La notion de performance dans la GRH*

La performance est la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs d'une façon efficace et efficiente. Cette performance se mesure par des indicateurs et des critères quantitatifs et qualitatifs chiffrés.

La performance de la fonction RH se mesure par la qualité des ressources humaines que compte l'organisation et la capacité de ces ressources à créer la valeur ajoutée et à répondre aux besoins de l'organisation. Cette performance se mesure par des indicateurs correspondant aux objectifs de l'organisation repris dans les rapports sociaux (bilan social / tableaux de bord).

Pour analyser les risques et pour mesurer la performance de la fonction RH, l'audit social prend plusieurs formes selon ses objectifs qui divergent en fonction de leurs finalités.

La lecture des contributions des différents auteurs, notamment ceux de Jacques IGALENS, et de Jean-Marie PERETTI, permet de conclure qu'il existe quatre (4) types de missions d'audits sociaux :

L'audit périodique de la GRH, l'audit ponctuel, l'audit social des fournisseurs et l'audit social préalable à un rachat d'entreprise ou à une opération de fusion-acquisition.<sup>1</sup>

**Tableau n°3 - Les divers types d'audit social**

Périmètre/Assurance	Assurance modérée	Assurance raisonnable
Périmètre interne	Audit périodique de la GRH.	Audit ponctuel lié à un problème.
Périmètre externe	Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance.	Audit social préalable à l'achat d'entreprise.

Dans un autre ouvrage, Jacques IGALENS distingue deux niveaux d'audit :

\* Les ressources humaines dans leur ensemble, c'est à dire les hommes et les femmes de l'unité de travail : Dans ce cadre il a abordé l'audit des ressources humaines et notamment l'audit du climat social.

\* La ressource humaine individuelle, c'est à dire l'acteur plus ou moins motivé, réalisateur d'une performance et détenteur de potentiels : dans ce cadre il a abordé l'audit de la ressource humaine et notamment l'audit des performances et l'audit des potentiels

Le tableau suivant montre les différents types d'audit des ressources humaines, selon Jacques IGALENS, liés notamment à l'aspect de la gestion et du développement RH :

---

<sup>1</sup> IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie. Op.cit. pp.30 à 36

**Tableau n°4. Présentation des différents types d'audit RH<sup>1</sup>**

Temps Niveau	Passé	Présent	Futur
Entité	Audit de climat social		
Individu	Audit des performances	Audit des potentiels	

Par ailleurs, l'IAS dans son référentiel de 2006<sup>2</sup>, évoque quatre champs d'application de l'audit social :

- 1) l'audit de conformité des pratiques internes à un référentiel normatif externe (textes législatives et réglementaires) et aux normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, souvent référencées sur les principes de l'Organisation Internationale du Travail.
- 2) l'audit de conformité et de pertinence d'une situation, en référence à des objectifs, règles, et procédures internes à l'entreprise. Ce type d'audit peut intégrer des approches telles que benchmarking afin de permettre des comparaisons externes.
- 3) l'audit préalable à une situation de changement (fusion-acquisition, réorganisation, faisabilité sociale d'un investissement, (re)négociation d'un accord collectif, ...etc.)
- 4) l'audit permettant la compréhension d'une situation sociale particulière (conflit social, climat social dégradé, démissions, ...), dans le but d'en tirer des enseignements correctifs pour l'avenir et/ou de prévenir la répétition de situations conflictuelles.

Pour notre part, et à la lumière de ce qui précède, on peut scinder les principales missions de l'audit social en deux catégories :

A) L'audit de la GRH, proprement dit, comprenant :

1/ les types d'audit selon ses objectifs

- Audit de conformité
- Audit d'efficacité
- Audit stratégique

2/les types d'audit selon le domaine audité

- Audit d'une situation ou d'un problème RH
- Audit d'une politique, processus ou procédure RH
- L'audit de la valeur et des risques
- Audit du climat social
- Audit des performances et des potentiels

B) L'audit social :

- AS préalable à l'achat d'entreprise
- AS de la chaîne d'approvisionnement
- AS RSE

---

<sup>1</sup> IGALENS Jacques. **Op.cit.** p21

<sup>2</sup> Référentiel IAS v 2006 de l'audit social

## Les missions de l'audit de la GRH

C'est l'audit qui peut être mené le plus souvent par les auditeurs internes, et peut avoir plusieurs types :

### *Les missions d'audit selon ses objectifs*

#### Audit de conformité (régularité)

Il s'agit de comparer la réalité des pratiques avec les règles et les données prévisionnelles :

- Les textes législatifs et réglementaires sont-ils respectés ?
- Les dispositions conventionnelles et les obligations sociales sont-elles respectées ?
- Les instructions sont-elles mises en œuvre et suivies des faits ?

#### **L'auditeur doit :**

- S'assurer du respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles : L'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante.
- S'assurer de l'application des instructions de la direction : Pour mettre en œuvre leur politique de GRH, les entreprises élaborent un ensemble de procédures (guides, manuels, notes de service), l'auditeur social collecte ces documents et en contrôle le respect.<sup>1</sup>

Exemple :

- l'audit de la gestion des effectifs ;
- l'analyse du statut juridique des effectifs et examen des contrats ;
- l'audit de l'hygiène et de la sécurité en travail ;
- l'audit des conditions de travail ;
- l'audit des congés.

#### Audit d'efficacité

Les objectifs sont-ils atteints ? Quels sont les résultats et les coûts ?

L'auditeur évalue les critères et les indicateurs utilisés pour évaluer l'atteinte des objectifs par rapport aux moyens humains mobilisés, la pertinence et la cohérence des procédures par rapport aux résultats attendus.

Les principales missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière :

- de l'emploi ;
- de gestion des compétences ;
- des rémunérations ;
- d'amélioration des conditions de travail ;
- de formation ;

---

<sup>1</sup> **Christian SZYLAR** IAS Luxembourg. Président AEPCAS Luxembourg. Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises.

- de relations avec les partenaires sociaux ;
- de communication...

Exemple :

- l'audit de mobilisation ;
- l'audit des procédures de recrutement
- l'audit des emplois ;
- l'audit des conditions de vie au travail.

### Audit stratégique

- La politique sociale suivie est-elle cohérente avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise ? Les plans et les programmes mis en œuvre sont-ils cohérents avec la stratégie sociale et avec la qualité des ressources humaines ?
- Identification des facteurs de faiblesse et de force à moyen et à long termes et recommander les pistes d'évolution et d'amélioration (politiques à mettre en œuvre).

### *Les missions d'audit selon le domaine audité*

#### Audit d'une situation ou d'un problème RH

Il s'agit là d'étudier et de comprendre une situation sociale particulière liée à l'apparition ou le constat d'un problème embarrassant constituant un risque mettant l'organisation dans une situation désagréable.

#### Audit d'une politique, processus ou procédure RH

L'auditeur procède à l'audit d'une fonction de la gestion et du développement des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération ...etc.)

#### Audit de la valeur et des risques

*« Cette démarche vise à apprécier – en termes financiers le plus souvent – la valeur immatérielle que représentent les hommes d'une part, les risques associés à leur présence ou leur départ, d'autre part. Il révèle les coûts cachés actuels et futurs, associé au personnel d'une organisation. Il vise ainsi à évaluer les risques sociaux. Enfin, et de façon plus ambitieuse, il conduit à identifier les valeurs actuelles ou futures que représentent les personnels d'une entreprise.*

*Exemple : un absentéisme exagéré peut conduire à l'appel aux heures supplémentaires ou au gonflement des effectifs d'intérimaires pénalisant les résultats financiers. La mission d'audit concernera l'analyse de ses conséquences économiques et sociales et la proposition des pistes de progrès. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> **MARTORY Bernard.** Audit social Pratiques et principes, Revue française de gestion 2003/6 (n° 147) Éditeur : Lavoisier P.274

Un autre exemple : apprécier les risques de la perte des cadres ou d'hommes clés (démissions) et les conséquences sur la productivité et la performance de l'entreprise.

### Audit du climat social

L'audit du climat social est : « *une étude des perceptions et des opinions des salariés. A partir d'une analyse qualitative et/ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elles et parfois analysés dans leur évolution ou par rapport à des « normes » ou encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises.* »<sup>1</sup>

Cet audit du climat social permet :

- De servir d'outil de pilotage social ;
- De mesurer le climat social de l'entreprise ;
- De servir de base à une politique sociale plus efficace ;
- De servir de moyen lors des négociations avec les syndicats.

### Audit des performances individuelles et des potentiels

L'audit de la ressource humaine qui s'intéresse à l'individu regroupe deux types d'audit (selon IGALENS) :

- Audit des performances est une démarche logique et rigoureuse d'investigation qui permet de mettre en évidence l'efficacité du travail, c'est-à-dire sa capacité à produire les résultats prescrits au meilleur coût. Mais cette démarche n'est pas une démarche d'autorité, elle ne peut être menée à bien que dans le cadre d'une participation des intéressés.<sup>2</sup>
- Audit des potentiels est l'évaluation des procédures mises en œuvre par l'organisation pour la prospection, l'identification précoce, la valorisation et la mobilisation des potentiels managériaux et des talents. Et l'appréciation des systèmes d'évaluation des compétences des individus et de leurs résultats, et ce partant du principe : l'intelligence ne s'use que lorsque l'on s'en sert pas.<sup>3</sup>

### Les missions de l'audit social

Le concept de la qualité totale TQM (Total Quality Management), la recherche de l'avantage compétitif et l'adoption des stratégies de croissance par adjacence et des politiques de développement durable par les grandes compagnies nationales mais notamment internationales recherchant toujours une position dominante dans le marché selon le principe du « *winner takes all* » (*le gagnant rafle tout*), ainsi que le rôle des médias et des organisations non

---

<sup>1</sup> IGALENS Jacques. Op.cit. p.35

<sup>2</sup> Ibid. p.131

<sup>3</sup> Ibid. p.p.133-165

gouvernementales dans les compagnes médiatiques déstabilisant les entreprises. Tous ces facteurs, imposent aux sociétés de se conformer aux règles et normes en matière de responsabilité sociale. Et de ce fait, la recherche permanente d'améliorations ou d'adaptations ce qui implique un besoin pressant à l'audit social.

Ce besoin se manifeste par la pratique de l'audit social :

- préalable à l'achat d'entreprise
- de la chaîne d'approvisionnement
- Responsabilité Sociale de l'Entreprise

### *L'audit social préalable à l'achat d'entreprise*

C'est l'audit d'acquisition par lequel l'auditeur procède à l'évaluation du passif social de l'entreprise à acquérir ou à fusionner afin de connaître les différents engagements d'ordre social de cette entreprise.<sup>1</sup>

Cet audit est essentiel lors de la négociation d'acquisition puisqu'il permet d'avoir une information réelle sur la valeur et les risques sociaux de l'entreprise concerné, ce qui est nécessaire pour la mesure des SWOT.<sup>2</sup>

### *L'audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance*

Les exigences incessantes en matière de qualité par les consommateurs, ont amené à la mise en place des audits sociaux « délocalisés » qui peut aller du fournisseur direct jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs, les sous-traitants des sous-traitants. Pour :

- Evaluer les conditions permettant le respect des engagements des fournisseurs ou des sous-traitants.
- Porter assistance à un fournisseur pour améliorer les conditions de mise à niveau dans le domaine social.<sup>3</sup>

### *L'audit de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*

L'audit de la responsabilité sociale se réfère à des normes (nationales) existantes, telles que les textes législatifs et réglementaires régissant le droit du Travail, les conventions collectives, et des normes internationales liées notamment au développement durable.

A ce titre, l'ISO donne la définition suivante à la RSE : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;

---

<sup>1</sup> IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie. Op.cit. pp.30 à 36

<sup>2</sup> SWOT est un acronyme issu de l'anglais : strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces).

<sup>3</sup> IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie. Idem.

- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Parmi les domaines que couvre l'audit de la RSE : Les conditions de travail, les droits des syndicats, l'interdiction du travail des enfants, les temps de travail, le travail forcé, la santé et la sécurité au travail, la discrimination, la rémunération, le système de gestion des ressources humaines, le management environnemental (ISO 14001)

Il est utile de préciser qu'actuellement, les ONG (organisation non gouvernementale) et les médias, jouent un rôle très important pour la valorisation et le développement de ce domaine.

### **Section 3- Objectifs de l'audit RH**

Les objectifs d'un audit des ressources humaines est de reconnaître les points forts et d'identifier les besoins d'amélioration dans la fonction des ressources humaines. Un Audit proprement exécuté va permettre de :

#### **En matière de gestion des ressources humaines**

- Vérifier la conformité aux exigences des référentiels de l'entreprise (normes, textes réglementaires, conventions collectives, ...), et à sa stratégie et objectifs ;
- Evaluer l'efficacité des contrôles interne et des instruments de pilotage de la gestion des ressources humaines ;
- Vérifier si les procédures sont établies, connues, comprises et appliquées par l'ensemble des effectifs concernés ;
- Décrire la réalité du terrain (donner une photographie de ce qui existe réellement). Action qui peut servir comme outil de négociation avec les partenaires sociaux (syndicats) ;
- Révéler les bonnes pratiques et les problèmes rencontrés ;
- S'assurer de la fiabilité du système d'information et de la pertinence des indicateurs sociaux ;
- Anticiper les crises sociales et aider à la prise de décision ;
- Calculer les écarts entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise et la réalité du terrain ;
- Identifier les risques, et en déceler les causes et les effets ;
- Evaluer et mesurer la performance réelle et la performance requise de la gestion des ressources humaines et prescrire les mesures nécessaires pour combler les écarts ;
- Préconiser les pistes d'amélioration et les recommandations nécessaires pour conduire l'entreprise vers le progrès et lui permettant d'adapter les

procédures et les pratiques de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise.

### **En matière des ressources humaines**

- Faire un diagnostic objectif des Ressources Humaines de l'entreprise, avec une vision précise des forces et faiblesses des relations sociales, des conditions de vie et de travail ;
- Vérifier l'efficacité des ressources humaines, et apprécier leur aptitude à atteindre les objectifs (mobilisation des effectifs) ;
- Diagnostiquer les talents et les compétences individuelles pour augmenter leurs performances (gestion par les compétences)
- Améliorer le climat social ce qui contribue à l'amélioration de la confiance, de l'engagement et de la productivité des ressources humaines

Bref, un audit de la gestion des ressources humaines devrait permettre aux auditeurs de répondre à la question suivante : « les ressources humaines dont dispose l'entreprise auditée et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines adoptées contribuent-elles à l'atteinte des objectifs avec efficacité et efficience ? »

Après avoir cerné la notion de l'audit des ressources humaines, ses missions et ses objectifs. Il est temps de savoir maintenant la place de ce type d'audit en Algérie.

## **CHAPITRE3- PLACE DE L'AUDIT RH EN ALGERIE**

Afin de réussir notre étude sur l'audit, une analyse du contexte théorique et de la réalité de la pratique de l'audit des ressources humaines en Algérie s'impose. Dans ce cadre, on va aborder le cadre de référence législatif et réglementaire de l'audit en général et l'audit des ressources humaines en particulier (section

1). Mais cette étude n'est fructueuse que si on fait la différence de sa pratique entre le secteur économique et le secteur de la fonction publique (section2). Et enfin, il est nécessaire de déterminer les défis de la pratique de l'audit des ressources humaines en Algérie (section3).

## Section 1- Cadre de référence de l'audit en Algérie

### Audit en général

En effet, en matière d'audit en général, les textes législatifs et réglementaires en Algérie sont limités. Et s'ils existent, ils ont beaucoup plus trait à l'audit financier et comptable.

Le mot Audit est apparu pour la première fois dans le jargon algérien et notamment dans le JORA qu'en 1988 avec la loi 88-01 du 12/01/1988 portant la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques dans son article 40 : « *les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion* » .

S'agissant de l'audit et du contrôle des finances publiques le législateur algérien par l'Ordonnance n° 10-02 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-20 du 17 juillet 1995 relative à la Cour des comptes a procuré à la cour des comptes l'exercice de la mission d'audit de l'utilisation et de la consommation des finances publiques.

La cour des comptes s'assure, à l'occasion de ses investigations, de l'existence, de la pertinence, de l'efficacité et de l'effectivité des mécanismes et procédures de contrôle et d'audit internes.

Aussi, l'inspection générale des finances exerce un contrôle a-posteriori des finances publiques. Le décret exécutif n°08-272 du 6 septembre 2008 fixant les attributions de l'inspection générale des finances, dans son article 4 définit les interventions de l'inspection générale des finances, qui peuvent porter sur :

« *-L'évaluation des performances des systèmes budgétaires ;  
-L'audit, les études, les enquêtes ou les expertises à caractère économique, financier et comptable...* »

Il y a aussi d'autres textes ayant introduit la notion d'audit dans les annales de l'administration algérienne :

1/ Le décret exécutif n° 09-96 du 22 février 2009 fixant les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des entreprises publiques économiques par l'inspection générale des finances.

2/ La Loi n° 10-01 du 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.

3/ Pour l'audit de certification, le décret exécutif n°05-465 du 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité dans son article 7 stipule : « *Les activités de certification consistent en l'établissement d'une assurance écrite de conformité à une norme, règlement technique ou plus généralement un*

*référentiel sur la base des résultats d'analyses et/ou d'essais en laboratoire ou d'un ou de plusieurs rapports d'audits. »*

Il est à noter qu'en matière d'audit proprement dit, il existe un seul domaine où le législateur a parlé vraiment de l'audit et de l'auditeur selon les critères modernes du terme. Il s'agit de l'audit énergétique, et ce suivant le décret exécutif n° 05-495 du 26 décembre 2005 relatif à l'audit énergétique des établissements grands consommateurs d'énergie.

Par ailleurs, une mission d'audit a été ordonnée par le Président de la République suivant le Décret Présidentiel n°2000/372 du 22 Novembre 2000 portant création du comité de la réforme des structures et des missions de l'Etat, par lequel, un comité présidé par Missoum SBIH a été créé pour mener un travail d'audit de l'organisation et du fonctionnement de l'Etat, ayant pour mission :

- L'examen des missions et des structures et du fonctionnement des administrations centrales de l'Etat, et des collectivités territoriales.
- L'examen des mécanismes de coordination, de consultation, de régulation et de contrôle.
- Et de présenter des propositions de réformes appropriées, et les mesures propres à assurer un suivi de la mise en œuvre de ces réformes.

Le rapport d'audit de ce comité n'a pas été suivi des faits, et il n'est toujours pas connu du grand public et n'a pas été traduit par des textes de lois permettant la mise en œuvre des recommandations émises.<sup>1</sup>

## **Audit des Ressources Humaines**

S'agissant de l'audit des ressources humaines, il y a lieu de faire la différence entre le secteur économique et le secteur de la fonction publique.

### *Pour le secteur économique*

Les grandes entreprises publiques Algériennes considérées comme les plus grands employeurs en Algérie à l'image de : SONATRACH (hydrocarbures), SONELGAZ (électricité et gaz)<sup>2</sup>, Air Algérie et COSIDER (BTP), celles-ci disposent de structures dédiées à l'audit généralement rattachées au PDG et au conseil d'administration. Ces groupes adoptent et développent une

---

<sup>1</sup> « M. SBIH avait suggéré, dans la perspective, entre autres, de la réforme de l'Etat, la création de pôles d'excellence avec la création de super wilayas et de grands ministères. Il a ainsi suggéré la création des pôles d'excellence. Il s'agit d'inclure deux à trois wilayas dans un seul pôle qui sera, dédié à une activité précise. Les recommandations de la commission SBIH incluent, également, un nouveau découpage administratif, dans la même logique et dans la perspective des pôles d'excellence. » Source : **FATTANI Tahar**. Bouteflika relance le découpage administratif dans son premier discours après son investiture officielle. Journal L'expression du 20/04/2009

<sup>2</sup> Le Groupe SONELGAZ est considéré comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondues, sont passés de 15 760 agents en 1980 à plus de 84 416 à fin 2014.

politique RH depuis plusieurs années et ont une stratégie de Management qualité selon les références internationales.

Mais s'agissant de l'audit RH, il n'y a aucun texte ou disposition législative ou réglementaire leur obligeant à le mettre en œuvre. Mais la compétitivité les presse à obéir aux normes et référentiels internationaux pour avoir la certification (ISO 9000 à titre d'exemple)<sup>1</sup>

### *Pour le secteur de la fonction publique*

Aucun texte législatif ou réglementaire ne n'en parle mis à part une instruction interne de la direction générale de la fonction publique. D'ailleurs même l'Ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique n'a pas jugé utile d'évoquer cette importante fonction d'audit.

Aussi, un décret exécutif portant n° 14-193 du 03 juillet 2014 fixant les attributions du directeur général de la fonction publique et de la réforme administrative a cité dans son article 2 les missions d'audit dans la fonction publique, et a lié cette notion à la notion d'inspection :

Article 2 parmi les missions : « -de procéder aux missions d'inspection et d'audit de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques ;

- de concevoir et de proposer toute mesure visant à introduire des techniques d'évaluation du travail administratif et à développer les missions d'audit »

### *Pour les conventions internationales*

Il est à noter aussi que plusieurs conventions internationales ratifiées par l'Algérie nécessitent la mise en œuvre de la fonction d'audit des ressources humaines, notamment les conventions de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), entre autres :

**Tableau n°5.** Conventions de l'OIT

Conventions de l'OIT	Date ratification par l'Algérie
(n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948	19 oct. 1962
(n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951	19 oct. 1962
(n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964	12 juin 1969
(n° 142) sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975	26 janv. 1984
(n° 150) sur l'administration du travail, 1978	26 janv. 1984

<sup>1</sup> Toutes les filiales du groupe COSIDER sont certifiées aux différentes normes ISO à savoir 9001, 14001 et OHSAS 18001. Ce qui place COSIDER en droite ligne des grands groupes internationaux évoluant dans les domaines du BTPH.

## Section 2- Pratique de l'audit RH

Il faut analyser aussi les deux secteurs : économique et de la fonction publique :

### Dans le secteur économique

Selon une enquête effectuée sur les entreprises maghrébines au sujet de la pratique de l'audit des ressources humaines, il s'est avéré que « 53% des entreprises enquêtées déclarent pratiquer l'audit des ressources humaines, elles se répartissent comme suit :

<i>Pays enquêté</i>	<i>Pratique de l'audit RH</i>
<i>Algérie</i>	40%
<i>Maroc</i>	50%
<i>Tunisie</i>	50%

*Et que 56% des entreprises pratiquant l'audit des RH, privilégient l'audit de conformité, qui vise à vérifier les procédures mises en place avec les normes nationales et internationales ; l'audit d'efficacité et des risques et valeurs, quant à eux sont les moins utilisés. »<sup>1</sup>*

Cette enquête a conclu aussi que « sur les 9 entreprises maghrébines qui pratiquent l'audit par leurs propres moyens, 3 entreprises seulement disposent d'une cellule dédiée à l'audit RH, et d'auditeurs sociaux capables d'établir un diagnostic, et dotés de compétences clés tel que la rigueur, l'organisation, ainsi que le sens d'écoute et d'analyse. »<sup>2</sup>

Pour le cas de l'Algérie la fonction d'audit des RH est encore absente au sein des entreprises algériennes. Même le pourcentage de 40% évoqué supra est à mon sens un peu exagéré, parce que la fonction d'audit en général traîne encore, et son application diffère en fonction de l'importance de l'entreprise et de son statut.

### *Pour le cas des entreprises publiques*

En effet, l'étude effectuée conjointement par l'Association des auditeurs consultants internes en Algérie (AACIA) et le cabinet français d'audit et de conseil *Deloitte* sur près de 200 entreprises publiques économiques (EPE) ont démontré que plus du tiers (38%) des fonctions d'audit interne sont mises en place depuis moins de cinq ans.<sup>3</sup>

Pour l'audit social, on prend l'exemple de SONELGAZ qui n'a pas jugé utile de procéder à un tel audit : « Cette entreprise qui a un rôle stratégique tant du point de vue économique que social n'a pas encore recours à l'audit social. La principale raison évoquée par les responsables est l'absence de

---

<sup>1</sup> **BAKADIR, Bouchra.** La pratique de l'audit des ressources humaines au sein des entreprises maghrébines. Université de Printemps de l'Audit Social. 14<sup>ème</sup> Université de Printemps IAS Oran. 2012

<sup>2</sup> **Idem.**

<sup>3</sup> Par **ZIAD ABDELHADI** Journal La Tribune du 06 /12 /2006

*disponibilité et de transparence de l'information sociale, bien que le bilan social ait été élaboré une seule fois, à savoir en 2002, ses résultats n'ont pas été exploités. Ainsi donc, l'audit social ne semble pas représenter à l'heure actuelle une priorité pour les responsables de cette entreprise. Mais paradoxalement, la DRH utilise des tableaux de bord avec un certain nombre d'indicateurs sociaux qui sont d'une importance capitale et qui sont utilisés pour les prévisions. En d'autres termes, les données sont disponibles il ne manque que la conscientisation du caractère stratégique de la ressource humaine. »<sup>1</sup>*

### **Pour le cas des entreprises privées**

Le secteur des PME/PMI en Algérie est encore limité. Selon les statistiques l'Algérie dispose de 600 000 à 750 000 PME/PMI généralement sous le contrôle d'intérêts familiaux, tant dans sa gestion que dans son capital. Selon les statistiques de l'ONS, plus de 90% de nos entreprises sont des TPE (très petites entreprises) ce qui signifie que le nombre des employés ne dépassent pas les 10 personnes, dont la plupart sont employés dans le cadre de CDD.

Pour les 10% restantes qui sont des entreprises nouvellement créées, il y a des pratiques d'audit opérées, mais le volet social n'est pas encore à l'ordre du jour.

Exemple de FRUITAL (Coca Cola- Algérie) : *« filiale de l'entreprise multinationale, en activité depuis l'année 2006 avec un effectif de 865 salariés.*

*Dans ce cas aussi des données sont recueillies régulièrement pour la confection des indicateurs sociaux nécessaires à la gestion administrative, mais si les cadres gestionnaires ont une connaissance de l'audit financier (ce qui n'est pas nouveau), ils l'ont moins pour ce qui est de l'audit social car cette pratique n'est pas à l'ordre du jour. L'audit n'est donc pas appliqué dans cette entreprise également bien qu'il s'agit d'une entreprise étrangère qui, dans son pays d'origine, utilise cet outil. »<sup>2</sup>*

### **Dans le secteur des institutions et des administrations Publiques**

L'audit des ressources humaines dans le secteur des administrations publiques est assumé et pratiqué généralement par :

- Les directions centrales chargées de la gestion des ressources humaines ;
- Les inspections générales des ministères ;

---

<sup>1</sup> **KADRI-MESSAID Amina.** Maître de conférences-Université d'Alger. Chercheur associé-CREAD. Audit social et GRH : un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises Algériennes. 11<sup>ème</sup> Université de printemps de l'Audit Social Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009

<sup>2</sup> **KADRI-MESSAID Amina.** Op.cit.

- Les services de la direction générale de la fonction publique ;
- Des missions d'audit spécifique peuvent être engagées aussi par l'inspection générale des finances.

Au niveau des départements ministériel, l'audit des ressources humaines, est particulièrement un audit de conformité dans le cadre du contrôle et des inspections menées pour s'enquérir du respect des procédures de l'administration du personnel, de recrutement, des formations, des conditions de travail...etc. Et il a beaucoup plus une vocation contrôle et inspection plutôt qu'un audit.

Parce que d'abord, les recommandations émises ne sont pas SMART, et ils ne sont jamais suivi des faits (chaque responsable remet en cause les politiques et les actions de ses prédécesseurs et on recommence à nouveau).

De plus, et pour l'audit pratiqué par quelques directeur des ressources humaines, qui a trait à régler un problème ou une situation. Cet audit n'est jamais pratiqué d'une façon méthodique et scientifique, en l'absence primo d'auditeurs internes formés en la matière, secundo de normes et de référentiels pertinents. Mais également à cause de l'inexistence d'un système d'information des ressources humaines fiable et pertinent.

S'agissant du recours aux auditeurs externes, le dispositif législatif et réglementaire ne l'évoque pas, mais le recours à des experts est pratiqué pour notamment la préparation des référentiels métiers et compétences, les référentiels de procédures..., sans que ces actions ne concerne les autres volets des RH et du GRH comme : le climat social ou la performance des individus et des organisations (peut être pour des raisons liées à l'obligation de réserve).

Il est utile de signaler aussi, qu'il a été procédé à la création et l'installation d'un Observatoire national du service public (ONSP), qui est un organe consultatif d'expertise et d'audit assistant le gouvernement et les institutions publiques dans le processus de la réforme de l'administration et du service public, et ce en application du décret présidentiel n° 16-03 du 5 janvier 2016 portant création de l'ONSP et qui a pour mission principale :

1. D'évaluer et de superviser les actions de mise en œuvre de la politique nationale dans le domaine de la promotion et du développement du service public et de l'administration ;
2. D'accélérer le développement de l'administration électronique et la généralisation des TIC ;
3. De favoriser l'instauration durable d'humanisation dans les rapports entre les agents du service public et les usagers ;
4. De faire promouvoir la culture de la performance et du mérite personnel des agents du service public.

Les missions de la GRH dans l'administration qui s'inscrit dans une démarche du " **service public** " requiert donc la mise en place de ce type d'organe afin d'engager les actions d'audit des RH nécessaires pour promouvoir la qualité de ce service. Mais qui doit être appuyées par la

formation d'auditeurs en la matière et également par des textes et des référentiels bien conçu.

En effet, comme il a été déjà sus mentionné le seul texte en matière d'audit des ressources humaines reste l'Instruction N° 004/SP/DGFP du 03 janvier 1996 de la direction générale de la fonction publique (Annexe I)

### *Présentation de l'Instruction N° 004/SP/DGFP du 03 janvier 1996*

Cette instruction a pour objet l'Audit de la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur de la Fonction Publique. Elle est accompagnée d'un guide méthodologique élaboré à titre indicatif pour servir de cadre d'orientation des activités des services de la fonction publique.

On expose le contenu de cette instruction, pour procéder ensuite à une analyse critique portant sur le fond et sur la forme.

L'instruction a tout d'abord donnée la définition de l'audit de la Gestion des Ressources Humaines qui a pour finalité l'évaluation de l'efficacité des procédures de gestion mises en place, afin d'identifier les insuffisances éventuelles et recommander des actions correctives. Tout en insistant que la notion d'audit a été assimilée à tort au contrôle, alors que ces deux actions diffèrent radicalement au plan méthodologique et des objectifs poursuivis. L'audit est en fait le contrôle des contrôles.

Par la suite les objectifs de l'audit RH ont été énumérés comme suit :

- évaluer l'efficacité des contrôles interne et externe ;
- vérifier la conformité de la gestion des ressources humaines avec les politiques, plans et procédures en vigueur ;
- proposer toute amélioration opérationnelle de la gestion.

L'instruction stipule que cet audit est une évaluation qui doit nécessairement reposer sur des méthodes, des outils et des critères ou normes rigoureux et fiables d'évaluation, qui devront permettre de :

- Diagnostiquer les circuits de circulation de l'information ;
- Apprécier la fiabilité des informations ;
- Assurer la symbiose et la complémentarité entre les différentes sous-fonctions de gestion des ressources humaines ;
- Garantir l'efficience des systèmes de contrôle et de régulation, et permettent de perfectionner les instruments de pilotage de la gestion, dans une approche dynamique et novatrice.

Par ailleurs, il a été fait mention des trois types de l'audit :

- L'audit de régularité ;
- L'audit de conformité ;
- L'audit d'efficacité.

Aussi, l'instruction a évoqué la méthodologie de l'audit RH : « *la méthode d'audit devra pour être performante, s'attacher à définir une matrice*

*ou grille d'investigation et d'analyse permettant de déceler les écarts, et les dysfonctionnements qui sont à l'origine des problèmes de gestion rencontrés pour y apporter les mesures correctives nécessaires.*

*Il s'agira donc d'aboutir à l'établissement d'un véritable diagnostic des forces des faiblesses de la gestion des ressources humaines, avec son corollaire qui constitue en la valorisation des qualifications des compétences.*

*L'audit appréciera la qualité de la gestion à travers l'analyse des informations quantitatives et qualitatives disponibles, d'une part et par rapport à des référentiels et des normes de gestion préétablies, d'autre part.*

*L'audit de la " Gestion des Ressources Humaines devra s'appliquer aussi bien à la fonction dans son ensemble qu'aux sous fonctions, qui la soutiennent (recrutement, formation, notation, procédures, absentéisme, positions spéciales, turn-over) ainsi qu'aux moyens humains et matériels mis en œuvre pour leur accomplissement.*

*Ainsi, pour être exhaustif l'audit devra être mené sur trois niveaux : Administration - Gestion - Prévisions.*

*L'audit se présente par conséquent comme un processus ordonné en une série d'étapes consistant pour chacune d'elles, à recueillir l'information, l'analyser, vérifier les faits et les opinions, évaluer la situation et proposer des solutions ou recommandations opérationnelles.*

*Il est évident que l'identification des problèmes, et leur hiérarchisation ainsi que les recommandations de solutions pour corriger les dysfonctionnements, nécessitent un effort soutenu d'investigation et d'objectivité, à partir d'indicateurs de gestion quantitatifs et qualitatifs. »*

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces méthodes, l'instruction a réservé une grande partie au « plan annuel de gestion des ressources humaines » qui constitue :

- Un instrument de gestion, de prévision et d'évaluation ;
- Un moyen nécessaire pour préparer les conditions d'une véritable mission d'audit, avec ce que cela implique comme mise en œuvre de critères d'évaluation, et de mise en jeu des responsabilités ;
- Un instrument de mesure et d'évaluation de la qualité de la gestion des ressources humaines et une matrice pour le contrôle de conformité des actes individuels de gestion à la carrière des fonctionnaires.

Pour les domaines d'audit, l'instruction recommande que l'audit devra porter notamment sur :

- les objectifs assignés à chaque structure sur les plans administratifs et technique ;

- les moyens qui sont spécialement mis à sa disposition (équipements, locaux, etc.) ;
- le personnel qui la compose et la définition du poste de travail de chaque agent ;
- les relations hiérarchiques ou fonctionnelles et la marge d'initiative de chacun.

Ce travail d'audit doit concerner :

- L'appréciation des écarts, leur caractère significatif ou non, leur gravité et leurs causes pour recommander les propositions de solutions, elles même établies en termes d'efficacité et de performance.
- L'identification des problèmes et leur hiérarchisation, le diagnostic de leurs causes et la mise en évidence des principales d'entre elles, les recommandations de solutions pour corriger les situations jugées dysfonctionnelles, nécessitent un sens prononcé de la mesure et de l'objectivité.
- L'audit doit permettre aux services de la Fonction Publique de recueillir des informations précises sur la manière dont sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines est appliquée, tout en appréciant son degré d'assimilation et de compréhension par les gestionnaires.

L'instruction a aussi rappelé les qualités exigées de l'auditeur, qui sont notamment : ses capacités d'observation, d'analyse, de synthèse, d'écoute, de communication, de rédaction, le sens critique, l'objectivité et une ouverture d'esprit.

Enfin, l'instruction a donné les grands axes de la rédaction du rapport d'audit qui doit répondre à des exigences de qualité et de fiabilité des informations et constatations relevées, d'une part et se caractériser par la pertinence des recommandations et des orientations préconisées d'autre part.

Pour conclure l'instruction, il a été noté que « *Sans la fonction audit, les politiques et systèmes de gestion des ressources humaines risquent de ne pas évoluer en phase avec leur environnement.* »

### *Méthodologie d'audit dans la fonction publique*

L'instruction sus visée propose un guide méthodologique de l'audit des ressources humaines, reprenant les aspects suivants (Annexe II) :

#### 1/ASPECTS ORGANISATIONNELS :

- Organisation générale (mise en place conformément aux textes réglementaires)
- Organisation de la structure de gestion des ressources humaines

#### 2/ MOYENS HUMAINS :

- Effectifs chargés de la gestion des ressources humaines

- Structures des effectifs
- Evaluation

### 3/MOYENS MATERIELS :

- Equipement
- Documentation
- Registres réglementaires
- Bulletin Officiel
- Dossiers des personnels

### 4/ETENDUE DES RESPONSABILITES :

- Pouvoir de nomination et de gestion administrative : décentralisé ou déconcentré.
- Préciser la nature des activités de gestion administrative décentralisées ou centrées (recrutement, confirmation, avancement, discipline, cessation d'activités...)
- Nature et référence de l'acte de délégation du pouvoir de nomination et de gestion administrative.

### 5/ORGANES CONSULTATIFS

- Commissions paritaires des personnels : (actes de création, date et corps afférents)
- Commissions de recours (actes de création, date et corps y afférents)
- Commission des œuvres sociales.

### 6/CONCOURS, EXAMENS ET TESTS PROFESSIONNELS

- Cadre réglementaire, nature et référence ;
- Corps ou grades concernés.

### 7/PLANS DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET DE RECYCLAGE

### 8/RELATIONS FONCTIONNELLES : (fluides - procédurières ou insuffisances encadrées)

### 9/PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE :

### 10/INSTRUMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

- Plan annuel de gestion des ressources humaines
- Ampliations
- Plan de formation de perfectionnement et de recyclage

### 11/CONCOURS — EXAMENS ET TESTS PROFESSIONNELS

### 12/RÉMUNÉRATIONS ET RÉGIME INDEMNITAIRE

### 13/CONDITIONS DE TRAVAIL

### 14/RELATION DE TRAVAIL

### 15/CADRE STATUTAIRE

### *Analyse critique*

La lecture de l'instruction suscitée fait ressortir ce qui suit :

## Pour la forme

Malgré l'importance de cette instruction, mais les insuffisances suivantes en matière de méthodologie ont été remarquées :

- La présentation du sujet n'obéit pas au principe de la cohérence. On donne la définition de l'audit, puis on expose ses objectifs, puis on revient à la définition puis on cite d'autres objectifs ...etc.
- Bien que le texte a cerné l'ensemble des éléments de l'audit, mais la rédaction donne l'impression qu'il s'agit beaucoup plus d'un exposé sur l'audit que d'une instruction obéissant à des principes de rédaction administrative et adressée à des professionnels.
- C'est une instruction datant de l'année 1996, qui n'a pas été mise à jour, bien que la fonction publique et l'environnement a connu plusieurs mutations et changements, notamment avec le nouveau texte régissant la fonction publique (Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la Fonction publique) et les NTIC.
- Le guide méthodologique tel qu'il est présenté n'est ni méthodologique ni cohérent.

## Pour le fond

S'agissant du contenu de cette instruction, il est constaté que l'ensemble des aspects liés à la fonction audit des ressources humaines ont été abordés : la définition, les objectifs, les missions, les niveaux d'audit, les sources d'information, les compétences de l'auditeur, la méthode, les outils de l'audit et enfin le rapport d'audit.

Mais des insuffisances sont remarquées :

- Il s'agit d'une instruction sur l'audit, mais le contenu concerne beaucoup plus le contrôle de la régularité des actes et des procédures par rapport à la réglementation en vigueur à exercer par les cadres relevant des inspections de la fonction publique ;
- La lecture permet de conclure aussi que la notion d'audit a été assimilée à la notion d'inspection, et ceci est constaté dans le paragraphe suivant : *« Comme il peut être relevé à travers le contenu du plan de gestion qu'il a pour finalité, de préparer les conditions d'une véritable mission d'audit, avec ce que cela implique comme mise en œuvre de critères d'évaluation, et de mise en jeu des responsabilités. »*. parce qu'en effet, l'audit n'a pas pour finalité de mettre en jeu les responsabilités mais beaucoup plus d'émettre des recommandations pour remédier les dysfonctionnements ;
- L'instruction évoque l'audit, et n'a pas pris en considération une réalité du terrain : où sont les auditeurs ? les éléments relevant des services de la fonction publique sont-ils formés sur les techniques, les méthodes et les normes d'audit ?;

- L'instruction n'a cité qu'une seule source d'information de l'auditeur : le plan de gestion (qui a pris une grande partie de l'instruction). Alors que la réalité du terrain prouve que les plans de gestion ne sont jamais établis dans les règles de l'art et ne sont jamais basés sur un système d'information fiable ou sur une politique étudiée de recrutement et/ou de gestion prévisionnelle. Donc ce plan ne peut en aucun cas être un instrument de mesure et d'évaluation des ressources humaines, sauf s'il est utilisé pour mesurer la performance des services en charge de son établissement !
- L'instruction n'a pas pris en considération le système d'information des ressources humaines, tel que les tableaux de bord et les indicateurs sociaux, considérés comme élément essentiel de l'audit ;
- L'instruction a limité la possibilité du recours aux normes et référentiels de gestion universelle, ou nationale à la formulation des recommandations, sans pour autant orienter les auditeurs au recours aux normes internationales en matière de conduite de la mission d'audit qui normalement nécessite d'être concerné par l'application des normes universelles ;
- S'agissant de la méthodologie d'audit arrêtée par cette instruction, on peut dire qu'il ne s'agit nullement d'une méthodologie d'audit appuyée sur des normes, mais il s'agit beaucoup plus d'un instrument servant de recueil d'information sur le degré de respect des dispositions des lois et des règlements ;
- Ce guide méthodologique n'est pas basé sur une cartographie des risques RH au niveau de la fonction publique, ni sur des indicateurs efficaces ;
- Ce guide dit méthodologique est beaucoup plus un manuel de contrôle de l'administration du personnel et ne concerne en aucun cas l'audit de la gestion des ressources humaines ;
- L'instruction contient des mots à fort ton (Scannerisation, myopie du gestionnaire, efficacité...) mais à mon sens cela a resté théorique, et aucune action d'audit méthodologique et normée n'est vraiment opérée sur terrain.

De ce qui précède on constate que l'audit des ressources humaines n'est pas encore pratiqué par les administrations publiques, mis à part les études internes établies sur initiative de quelques directeurs ayant la culture de management des ressources humaines, ou suite au recours à des expertises pour la confection des référentiels de gestion.

Quelles sont donc les raisons ?

## Section 3- Défis de l'audit RH en Algérie

### Pour le secteur économique

Les différentes études et expertises effectuées dans le secteur des entreprises économiques présentent les causes citées sus dessous limitant l'application de l'audit des ressources humaines, à savoir :

### *Secteur public*

#### **La qualité des managers, des responsables RH et des ressources humaines :**

- Les méthodes de gestion des entreprises sont obsolètes du fait que les managers ne sont pas imprégnés de la culture managériale.
- Les gestionnaire n'accorde pas d'importance à la fonction de la gestion des ressources humaines ce qui ne permet pas la valorisation de la ressource humaine.
- La fonction d'audit s'assimilait souvent à une fonction d'inspection policière alors qu'il en est tout autre, puisqu'elle a pour objectif premier de faire bouger le management dans le bon sens.
- Le niveau de qualification des ressources humaines est très bas, à cause du mauvais produit de formation et l'absence d'une adéquation entre les besoins de l'économie et le système de formation notamment au niveau des universités.

*« En effet, lors des différentes études effectuées auprès des firmes multinationales installées en Algérie ou qui avaient étudié l'environnement des affaires pour s'y implanter, le facteur le plus souvent cité comme repoussoir est la qualité des ressources humaines (managers, comptables, ingénieurs et surtout techniciens et ouvriers spécialisés ».*<sup>1</sup>

#### **La dépendance de la stratégie d'entreprise à la politique économique et sociale de l'Etat :**

- La stratégie de gestion des entreprises publiques dépend de la politique de gouvernement notamment en matière des choix économiques et sociaux.
- La gestion des ressources humaines dépend entièrement de facteurs exogènes (politique de l'Etat en matière des recrutements notamment). Entre autres, pour les plans de recrutement, ils sont basés sur la politique de l'absorption du chômage, ou parfois à des pratiques clientélistes que de dépendre à des critères de l'économie marché, et des règles de management en matière de gestion du recrutement et de la formation.

Ex. Le rapport de l'audit sur le sureffectif qui représente le principal boulet pour le développement d'Air Algérie : l'entreprise compte pas moins de

---

<sup>1</sup> **LAMIRI Abdelhak.** Développement des ressources humaines en Algérie chantier vital pour mettre l'économie sur le chemin de la croissance . Liberté du 20/06/2012

10 000 employés pour 42 avions soit 238 agents par avion contre seulement 68 agents par avion à la Royal Air Maroc (3 265 agents pour 48 avions).<sup>1</sup>

- On recrute, mais on recrute mal, notamment lorsqu'il s'agit de cadres (mentalité hérité de l'économie planifié)

### **Le système d'information :**

Bien que les entreprises publiques mettent en place des systèmes d'information, mais ces informations ne sont pas exploitées, et si on les exploite on ne va pas au bout. Puisque chaque nouveau responsable critique la stratégie de son prédécesseur, et recommence à nouveau, ce qui implique un gaspillage d'effort et d'énergie, de temps et de l'argent. Mais il touche également, la confiance des ressources humaines en la stratégie de l'entreprise.

### ***Secteur Privé PME/PMI***

- La jeunesse des PME algériennes, qui ne donne pas encore un intérêt au management en général et la gestion des ressources humaines en particulier, l'essentiel pour eux c'est de s'adapter avec l'environnement hostile et produire pour vendre ;
- Le caractère familial des entreprises qui préfèrent le réseau familial en matière de recrutement, et en matière de gestion limite leur professionnalisme, leur performance et leur compétitivité ;
- Le nombre limité des employés pour minimiser les couts ne nécessite pas la mise en place d'actions d'audit RH, ni des DRH ;
- La culture managériale et la culture de performance est encore absente ;
- Les entreprises reçoivent des ressources humaines peu formées et peu qualifiées ;
- L'informelle qui limite les PME.

De ce qui précède, on peut dire que L'audit des ressources n'est pas encore une pratique dominante au sein des entreprises algériennes. Mais avec les exigences d'excellence induites par l'ouverture du marché international qui impose ses règles et ses lois de performance, il est impossible de rester loin de la pratique de l'audit des ressources humaines et de l'audit social pour que ces entreprises soient acceptées et aptes à exporter et conquérir les marchés régionaux et internationaux.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> **Hani Abdi.** Dossier – Gestion d'Air Algérie : ce que l'audit commandé par Amar GHOUL va découvrir (I) Journal Algérie patriotique du 14/09/2014

<sup>2</sup> Les chiffres donnent le nombre de 540 entreprises certifiées à la norme ISO 9001 jusqu'à fin 2013

## Pour le secteur de la fonction publique

S'agissant du secteur de la fonction publique, le principal obstacle à l'application de l'audit est **le système fermé de la fonction publique adopté par l'Algérie**, qui ne permet pas d'instaurer une culture d'audit, du fait de :

- La rigidité des systèmes d'évaluation, de recrutement, de gestion des carrières...
- La gestion des ressources humaines dépend entièrement de la politique général de la fonction publique (en matière de recrutement, gestion des carrières, évaluation du rendement...)
- Les décisions liées à la gestion des ressources humaines sont centralisées et contrôlées au niveau de la DGFP, ce qui ne laisse aucune marge de manœuvre aux responsables en matière d'évaluation et de motivation des effectifs placés sous leur autorité.

En plus de ce qui précède, il y a les autres causes ci-après :

### 1/ **On pratique une administration du personnel et non pas une GRH :**

- Application des textes et des procédures de l'administration du personnel (Statut général de la fonction publiques / statuts particuliers / règlement intérieurs) ;
- il existe des directions des ressources humaines partout dans les administrations publiques, mais ils ont pour mission principale la gestion administrative du personnel et non jamais eu une perspective dynamique de valorisation de la ressource humaine ;
- Une gestion centralisée des ressources humaines ;
- Règles de procédures à respecter favorisant le contrôle plutôt que l'audit.

### 2/ **La qualité des responsables RH :**

- La qualité et les compétences des cadres supérieurs en charge de la GRH n'est pas généralement en adéquation avec le profil nécessaire de DRH (le non professionnalisme des acteurs RH) ;
- Les avantages et les rémunérations dans le secteur de la fonction publique ne permettent pas d'attirer les cadres de haut niveau ni de retenir les cadres qualifiés ;
- Les responsables RH ne sont pas imprégné de la culture audit, et ne l'inculque pas à leur collaborateur ;
- L'absence de formation en matière d'audit RH ;
- Le peur du changement (laisser faire).

### 3/ **la faiblesse du système d'information RH**

- La non fiabilité si on ne dit pas l'absence des informations RH ;
- L'absence des systèmes de gestion informatisée des RH.

### 4/ **La qualité du service public :**

- L'absence de la culture du service public ;
- L'absence de critères et d'indicateurs de performance du service public ;

- Le but d'une entreprise est d'être compétitive, d'attirer des clients, chose qui est absente dans les annales des administrations publiques qui est censé normalement vendre un produit qui est tout simplement : le service public, qui doit être mesuré.

#### 5/ la qualité des ressources humaines :

- Le manque de qualification des ressources humaines : le système de recrutement ne donne pas le choix à l'administration de sélectionner les compétences (recrutement sur la base des niveaux d'étude sans système de sélection étudiée sur la base des besoins réels de l'administration ni sur des indicateurs valorisant les potentiels des individus) ;
- Les actions de formation ne sont pas suffisantes et ne sont pas évaluées ;
- Le manque de productivité des employés et le manque de mobilisation (*le fonctionnaire fait semblant de travailler et l'administration fait semblant de payer*)<sup>1</sup>.

#### Exigences de l'application de l'audit RH en Algérie

Malgré les facteurs négatifs suscités, il y a une nécessité impérieuse requérant le recours à l'audit social en général, il s'agit des éléments important ci-après :

- Les exigences des nouvelles mutations mondiales, et des nouvelles réalités de la gestion des ressources humaines à « *l'ère de la société informationnelle et digitale* »<sup>2</sup> et des nouveaux concepts du management moderne (management par la qualité totale, travail coopératif en Réseau, management des connaissances,... etc.)<sup>3</sup>
- Le changement du climat des affaires suite à la chute des prix du pétrole et la tendance à encourager l'investissement et les exportations hors hydrocarbures, ce qui a amené l'Etat à améliorer sa politique visant le renforcement de la compétitivité de la PME algérienne, pour le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur ;
- Les exigences du marché notamment la certification requiert des entreprises le développement de la Ressource humaine et l'utilisation des méthodes modernes de GRH dont la fonction audit RH est de mise ;

---

<sup>1</sup> **LAMIRI Abdelhak.** Développement des ressources humaines en Algérie, chantier vital pour mettre l'économie sur le chemin de la croissance. Journal Liberté du 20/06/2012 : ((*La productivité du travail est un indicateur de la qualité des ressources humaines. Le rendement par heure de travail est de 38\$ en Corée du Sud, 32 au Portugal, 20 au Mexique, 12 en Tunisie et 6,2 seulement en Algérie.*))

<sup>2</sup> **DIMITRI Weiss.** Ressources humaines, 2<sup>e</sup> éd. Editions d'Organisation 1999-2003 p.47

<sup>3</sup> **BRILMAN Jean et HERARD Jacques.** Les meilleures pratiques de management. Editions d'Organisation 2006 p.49

- Le partenariat Algérie-UE à emmener les administrations publiques notamment ceux en relation avec le monde des affaires et les entreprises économiques à revoir leurs mode de gestion<sup>1</sup> ;
- L'E-RH et les nouvelles NTIC ont repoussé les administrations et les entreprises à revoir leurs systèmes d'information ;<sup>2</sup>
- Les mutations socio-culturelles et l'évolution démographique ;
- Les revendications des multiples syndicats des travailleurs ;
- Les exigences de la société civile et des citoyens ont conduit les administrations à revoir leur modes de gestion et de prestation du service public, ce qui signifie la nécessité de revoir les procédures de recrutement et de formation des fonctionnaires en relation avec les citoyens et les usagers du service public, d'où la nécessité d'auditer ces fonctions afin de permettre une meilleure gestion des agents permettant un meilleur service des usagers (mieux servir c'est avant tout mieux former);
- Les nouvelles normes internationales et les nouveaux défis du développement durable et de la bonne gouvernance ont provoqué le recours à l'audit social en matière de la RSE. Et ce pour être en conformité avec les nouvelles données et exigences internationales : OIT, EU, ONU, ONG, droits de l'homme...etc.

Au regard de ce qui précède, on aperçoit la nécessité et l'importance de ce type d'audit en Algérie, et sa nécessité pour s'adapter avec les exigences de la nouvelle économie fondée sur le savoir ou les individus sont appelés à faire la différence par leurs compétences et leur créativité.

Enfin, et après avoir abordé l'approche conceptuelle de l'audit des ressources humaines, nous allons traiter dans la deuxième partie la démarche et la méthodologie de son pratique.

A titre de rappel, l'audit des ressources humaines est la démarche méthodique et l'examen professionnel exercé par l'auditeur social ayant pour objectif l'appréciation et la vérification de la qualité des ressources humaines, des pratiques de sa gestion et sa capacité à atteindre les objectifs tracés en évaluant leurs efficience et leur efficacité. Ce diagnostic s'appuie sur des référentiels et des indicateurs pertinents afin de diagnostiquer la situation et de déterminer les écarts par rapport au standards et de déceler les point fort et les points faibles et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH et la performance des RH.

---

<sup>1</sup> Le programme de mise à niveau Meda1 et Meda2.

<sup>2</sup> Des efforts sont consentis par le Ministère de l'Intérieur en matière du système d'information, notamment avec le nouveau système d'information nationale de suivi de la situation socio-économique des collectivités locales (SI\_SSECL) qui comprend une rubrique destiné au SI sur la GRH des communes. Par ailleurs, l'art. 81 de la loi 12-07 du 21/02/2012 relative à la Wilaya dispose la création d'un système d'information.

Cette définition nous permet de faire ressortir trois éléments composant la démarche audit RH qui sont : l'acteur, le référent et la méthode qui feront l'objet de notre étude dans la deuxième partie.

## **DEUXIEME PARTIE : LA DEMARCHE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES**

Cette deuxième partie a pour objet de décrire les éléments composant la démarche de l'audit des ressources humaines, qui sont au nombre de trois, à savoir :

- L'acteur principal qui est l'auditeur ;
- Le référent ou le référentiel, comprenant l'ensemble des sources d'information RH ;
- La méthode et les normes de la démarche audit.

Le premier chapitre vise à énoncer la définition de l'auditeur, notamment l'auditeur social, en abordant sa définition, ses compétences, ses règles de déontologie et enfin les normes qu'il doit respecter pour conduire sa mission d'audit.

Le deuxième chapitre montre l'ensemble de ses sources d'informations et les référentiels sur lesquels doit s'appuyer pour mener à bien sa mission.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la méthodologie de la mission d'audit, et les techniques à mettre en œuvre pour la réussir.

## CHAPITRE1- L'AUDITEUR DES RESSOURCES HUMAINES

### Section 1- Définition de l'auditeur RH

Avant d'aborder la notion de l'auditeur social et ses missions, il y a lieu de définir l'auditeur et les différents types d'auditeur, par la suite nous allons décrire l'auditeur des ressources humaines, ses compétences et ses normes de référence.

#### Définition de l'auditeur

**Terminologie :** auditeur, *nom* (au féminin : auditrice)

(Latin *auditor, -trix*, de *audire*, entendre)

- Sens 1 : Personne qui écoute (un cours, un discours, une émission de radio, une conférence...)
- Sens 2 : Personne chargée d'un **audit**.

**Traduction anglais :** auditor

L'auditeur est celui qui effectue la mission d'audit, il est chargé notamment de :

- L'établissement des constats et l'analyse des situations, des pratiques et des activités au sein de l'organisation (les points faibles et les points forts)
- L'anticipation des problèmes et des obstacles présentant un risque à la réalisation des objectifs ;
- Assurer la veille stratégique en analysant les capacités de l'organisation à réagir aux changements de son environnement (élaboration des indicateurs et la mesure des écarts et des criticités) ;
- Déceler les dysfonctionnements et mesurer les performances ;

- L'aide à la prise de décision objective pour anticiper les crises ou pour les gérer ;
- Fournir les recommandations impartiales sur tous les aspects de la mise en œuvre des politiques et des stratégies de l'organisation et les pistes d'amélioration de sa performance.

En fait, en un mot l'auditeur est un médecin qui fait le diagnostic et l'examen en vue de prescrire les remèdes par le biais des recommandations.

*« Le rôle de l'auditeur a évolué, suivant en cela le développement de l'audit interne. De « chien de garde » vérifiant que les tâches au sein de l'organisation soient réalisées en concordance avec les instructions données par le top management, l'auditeur est devenu un « chien-guide » ». <sup>1</sup>*

Dans le cadre de l'exécution de ses missions, l'auditeur est chargé selon la phase de son audit à :

- Phase Préparation : analyser, étudier, planifier.
- Phase Réalisation : auditer, écouter, vérifier, s'assurer, enquêter, tester, vérifier, contrôler, rechercher.
- Phase Finalisation : confirmer, juger, certifier, recommander, rédiger.

### Compétences des auditeurs

Il est fortement recommandé que les auditeurs aient reçu une formation en matière des techniques d'audit. Cette formation peut être effectuée par l'organisme employeur ou avoir bénéficié d'un diplôme certifiant sa capacité en qualité d'auditeur.

Les auditeurs doivent avoir des connaissances dans les domaines suivants :

- Les normes et les modes pratiques de l'audit,
- Les techniques d'analyse et de résolution des problèmes ;
- Les techniques de communication (des qualités d'écoute et le sens critique notamment) ;
- Les techniques de rédaction et de synthèse ;
- Une maîtrise de l'outil informatique ;
- Une maîtrise de l'arsenal juridique et réglementaire régissant l'environnement des organisations.

Il faut aussi avoir le trio de savoir : savoir être, savoir vivre et savoir-faire. Ce qui signifie qu'il faut avoir des connaissances, des capacités et des qualités personnelles et relationnelles permettant à l'auditeur :

---

<sup>1</sup> **DE VISSCHER Christian et PETIT Laurent.** L'audit interne dans l'administration publique : un état des lieux dans les ministères fédéraux. Revue *Pyramides* CERAP (Centre d'Etudes et de Recherches en Administration publique), Université Libre de Bruxelles. 5/2002 p.p. 73-100

- D'être ferme et diplomate au même temps.
- De communiquer sans problèmes avec les différents employés et acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie.

Enfin, « *il n'y a pas de profil type des auditeurs internes sauf à exiger de bonnes aptitudes à communiquer et une solide connaissance des techniques d'audit : la première de ces deux qualités est affaire de tempérament, la seconde est affaire de formation ; d'où le conseil en forme d'adage « Choisissez de bons communicateurs, le reste sera donné par surcroît ».* Et il est vrai que la richesse d'une équipe d'audit interne est largement fonction de sa diversité. Il n'est cependant pas nécessaire, et ce serait une gageure, de voir représenter au sein de l'audit interne tous les métiers de l'entreprise, le service apparaissant comme un microcosme de l'entité. »<sup>1</sup>

## Les types d'auditeurs

Comme il existe un audit interne et un audit externe, il y a aussi des auditeurs internes et des auditeurs externes :

### *L'auditeur interne*

L'auditeur interne, comme son nom l'indique, travaille au sein même de l'organisme, et fait partie de ses effectifs.

### *L'auditeur externe*

L'auditeur externe ne fait pas partie de l'organisme. Il est mandaté pour effectuer une mission durant une période bien déterminée. De ce fait, il est un intrus à l'entreprise, chose qui a des avantages notamment en matière de l'indépendance et de l'objectivité, mais il a aussi des inconvénients, que seule les capacités de communication et de relationnel permettent de les surmonter.

Qu'en est-il de l'auditeur social ?

## L'auditeur social

### *Définition de l'auditeur social*

L'auditeur social est un auditeur opérationnel, ayant une vocation sociale, sa mission d'audit s'applique à : la gestion des ressources humaines, les relations humaines et sociales dans l'organisation, le rôle, le fonctionnement et l'impact des ressources humaines dans l'organisation. Dans ce cadre, il analyse les situations organisationnelles et les interactions sociales-institutionnelles de la situation auditée. (Annexe III)

« L'auditeur social agit dans le cadre d'une lettre de mission négociée avec une organisation cliente. Il mène des investigations par les méthodes appropriées (recueil analyse de données, calcul d'indicateurs, interviews,

---

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p. 387

questionnaires, etc.) permettant d'apporter une réponse argumentée à la question ou aux questions posées(s) par la lettre de mission.

L'auditeur social, a l'issue de sa mission, rédige et commente au donneur d'ordres un rapport circonstancié de ses observations. Il peut être amené à formuler des préconisations, mais son activité se distingue de celle d'un consultant en ceci qu'il s'interdit d'être un opérateur dans la mise en œuvre de ses préconisations. Il peut cependant être mandaté pour assurer le suivi et le contrôle de la mise en œuvre des décisions prises par le donneur d'ordres suite à l'audit. »<sup>1</sup>

### *Compétences de l'auditeur social :*

#### Compétences et aptitudes

Pour l'exercice de sa mission l'auditeur social doit avoir :

1/Des compétences communes requises de tout auditeur :

- Des compétences d'organisation (gestion du temps et des tâches)
- Des compétences de réalisation (normes et référentiels)
- Des compétences relationnelles (capacité d'écoute, de travail en équipe...)

2/Des compétences spécifiques de métier :

- Une maîtrise des domaines : du droit du travail, de la sociologie et de la psychologie et fortement souhaitée.
- Des compétences du métier RH
- Des compétences du métier RSE<sup>2</sup>

Dans ce cadre, l'IAS (Institut International de L'Audit Social) dans ses référentiels recommande une batterie de compétences requises sous forme d'un référentiel (bibliothèque de compétences) incluant une liste exhaustive de compétences classées en 15 cases, reprenant :

➤ les compétences liées aux trois étapes principales de l'activité (obtention de la mission, réalisation de la mission, développement de l'activité)

➤ les compétences liées aux relations avec les « clients » (relationnelles), les compétences techniques (métier), les compétences d'organisation

---

<sup>1</sup> Référentiel IAS V. 2006 de l'audit social

<sup>2</sup> Référentiel IAS V. 2005 de l'audit social « Un auditeur devrait avoir au moins les compétences communes plus les compétences liées au moins à l'une des deux spécialités RH et RSE »

## Challenges de l'auditeur social

L'auditeur dans l'exercice de sa mission doit faire face à :

### *La gestion de temps :*

Bien gérer le temps de travail d'audit permet de gagner en efficacité et en productivité. Le travail de l'auditeur est une course contre le temps, il est tenu de travailler sous la pression du temps (des réunions, des déplacements, recherches/vérifications et des analyses des informations, rédaction du rapport...). Il va donc y avoir des règles de base à respecter pour que la mission soit réalisée dans les délais prévus et dans les bonnes conditions :

- Les objectifs et l'objet de la mission doivent être clairs, réalisables, concrets, motivants et mesurables.
- Déterminer les objectifs en fixant des délais.
- Planifier les tâches et les classer par ordre de priorité (l'organisation sur du court, moyen ou long terme)
- Tenir la comptabilité temps : comparer le prévisionnel au réalisé (chaque minute et chaque heure compte)
- Savoir travailler dans l'urgence

*Comment faire donc pour éviter le gaspillage de temps et d'énergie ?*

*Réponse : il faut :*

- Être bien organisé
- savoir gérer ses tâches dans les délais impartis et par ordre de priorité en adoptant des méthodes managériales :
  1. l'agenda (méthode classique) ;
  2. la Todolist ;
  3. La méthode NERAC : Noter – Estimer – Réserver – Arbitrer – Contrôler ;
  4. La méthode QQQQCCP : Qui – Quoi – Où – Quand – Comment – Combien et Pourquoi ;
  5. La loi de Pareto qui décrit la règle des 20/80, c'est-à-dire : 20 % d'une activité fournissent toujours 80 % des résultats.

Si l'organisation du temps est nécessaire, l'organisation et l'efficacité de l'audit et de l'équipe d'audit est primordiale. Pour ce faire, il faut que les membres de l'équipe d'audit :

- Communiquent bien entre eux ;
- Savent bien les objectifs de la mission ;
- Savent où l'on doit aller, et comment y aller (objectifs/Moyens) ;
- Maitrisent le thème de la mission ;
- Maitrisent l'environnement de l'entité auditée ;
- Le défi d'efficacité de l'audit passe aussi par une meilleure répartition des tâches entre les membres de l'équipe d'audit.

## *Le recueil et l'exploitation de l'Information RH*

L'auditeur social peut faire face aussi à :

- L'absence, la non communication et le non fiabilité des informations ce qui va aboutir à des erreurs d'interprétation et des erreurs de jugement ;
- L'absence des informations veut dire une absence du contrôle interne (absence de tableaux de bord, bilans, référentiels de procédures...).
- L'absence de l'information : là où il est très difficile d'établir un constat ou d'avoir des données chiffrées (aspects des RH difficiles à leur établir des indicateurs ou à les prendre en compte par des données chiffrées)
- Le non communication des informations est là où on considère les auditeurs comme des inspecteurs et non comme de véritables partenaires.
- Le manque de fiabilité des informations est un autre défi là où les informations sont mal recueilli et/ou basées sur des fausses pistes.

Tous ces aléas mettent l'auditeur social dans une position d'incertitude qu'il doit gérer par une méthodologie de recueil d'information d'une part, et des techniques de communication d'autre part.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'avoir l'information, l'essentiel est de savoir bien l'exploiter et l'analyser par rapport au thème de l'audit, en utilisant les méthodes et les outils appropriés de l'audit interne.

Il y a lieu de signaler aussi que plusieurs données RH sont difficiles à chiffrer, et c'est à l'auditeur de faire la gymnastique pour en dégager les livrables appropriés.

Il est judicieux ici de rappeler ce qu'a noté BERNARD Martory dans ce sens : « *Une des premières tâches de l'auditeur social et de se livrer à la recherche et à la hiérarchisation d'informations éparses et variées, jamais présentées de façon homogène. Il est en cela beaucoup moins favorisé que l'auditeur financier. De surcroît, devant l'absence de données (notamment sur les comportements), l'auditeur n'échappe pas à la réalisation d'enquêtes pour aller chercher les informations auprès des acteurs qui en sont les détenteurs. Sa vigilance s'exerce alors dans la séparation des opinions (nombreuses et souvent contradictoires) et des faits, moins nombreux et plus délicats à apprécier.* »<sup>1</sup>

### *La culture*

Une culture d'audit, c'est-à-dire un environnement dans lequel les auditeurs internes sont considérés comme de véritables partenaires, sollicités, demandés et ce à tous les niveaux de la hiérarchie, une telle culture conditionne bien évidemment l'efficacité de la fonction.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> **MARTORY, Bernard**, Op.cit. p.274

<sup>2</sup> **RENARD, Jacques**. Op.cit. p.431

Cela suppose :

- L'audit ne doit pas être interprétée comme une remise en cause de l'entité auditée mais une fonction qui joue en sa faveur ;
- L'auditeur doit comprendre et faire comprendre que son rôle est d'assister le management dans l'amélioration continue ;
- la nécessité de créer un climat de collaboration auditeurs-audités dès la première réunion d'ouverture de la mission de l'audit (l'établissement d'un plan de communication reprenant les attentes de chacun).

Enfin, là où la transparence règne (contrôle interne – indicateurs de performance) la culture d'audit est positive et les auditeurs trouvent une assistance permanente et il y aura collaboration, échanges, concertation et donc efficacité des missions d'audit.

### *Les comportements*

L'auditeur des ressources humaines est appelé à évaluer les comportements de l'homme dans l'organisation. L'auditeur doit être donc : (psychologue), (sociologue) et (comportementaliste).

Le professionnalisme des auditeurs joue un rôle important afin de dégager des observations pertinentes, des jugements mesurables et de valeur et des recommandations constructives et précises.

Le défi est donc :

- La nécessité d'une compréhension globale de la complexité du comportement de l'homme au travail ;
- La nécessité de créer un climat de confiance entre l'auditeur et les personnes interviewées ;
- La maîtrise des méthodes d'évaluation : la très fameuse pyramide des besoins de MASLOW, les styles de management...etc. ;
- Les capacités d'appréciation du climat de travail, des conditions de travail, des relations de travail ;
- Les actions et les démarches mobilisatrices des ressources humaines ;
- Les capacités d'adaptation avec les différentes mentalités, comportements et langages des différents acteurs de l'organisation concerné (ouvrier, techniciens, directeur, directeurs supérieurs/ hommes et femmes/ jeunes et âgés/ pessimistes et optimistes...).

### *Cadre de référence des auditeurs sociaux*

Pour assurer la mission d'audit les auditeurs des ressources humaines à l'image des auditeurs opérationnels, se réfèrent à des règles et des standards pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Parce que « *le métier*

*d'auditeur ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux. »<sup>1</sup>*

En plus des référentiels de l'IAS, et bien qu'il existe plusieurs normes de référence et des règles proposés par les différentes organismes et institutions de normalisation, ceux établies par l'IIA (Institute of Internal Auditors) sont les mieux adaptés et les mieux pratiques et efficaces. Les experts de cette organisation ont depuis 1970, initié et publié Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP en anglais IPPF International Professional Practices Framework), qui fournit aux auditeurs les orientations méthodologiques pour l'exercice de la profession au plan mondial et à toutes les activités.

Ce CRIPP fait l'objet d'améliorations suivant les évolutions des organisations et des pratiques managériales. Le nouveau Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) approuvées par l'Institute of Internal Auditors est le suivant :



Figure 3 : Le CRIPP. Source : IIA The Institute of Internal Auditors

Selon l'IFACI, le CRIPP est composé de :

1/Les dispositions obligatoires

Le respect des principes édictés dans les dispositions obligatoires est nécessaire et essentiel pour une pratique professionnelle de l'audit interne. Ces dispositions sont élaborées selon un processus de diligence raisonnable qui inclut une consultation publique. Les dispositions obligatoires du nouveau CRIPP sont : les principes fondamentaux, les Normes, la définition de l'audit interne et le Code de déontologie

<sup>1</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. Op.cit. p 34

Le respect de ces dispositions est nécessaire et essentiel pour une pratique professionnelle de l'audit interne. Elles sont élaborées selon un processus de diligence raisonnable qui inclut une consultation publique pour la prise en compte des avis des parties prenantes.

2/Les dispositions recommandées sont adoptées par l'IIA dans le cadre d'un processus formel d'approbation. Elles présentent des pratiques pour une mise en œuvre efficace de la définition, du Code de déontologie, des Normes, et de la nouvelle mission de l'audit interne. Dans le nouveau CRIPP, les lignes directrices de mise en œuvre et les lignes directrices complémentaires constituent les deux catégories de dispositions recommandées

Les dispositions recommandées du CRIPP sont :

- les lignes directrices de mise en œuvre : Les lignes directrices de mise en œuvre sont une série plus étoffée et plus complète d'orientations qui aident les auditeurs interne à se mettre en conformité avec les Normes

- les lignes directrices complémentaires : Les lignes directrices complémentaires fournissent des instructions détaillées pour mener des activités d'audit interne. Elles concernent des domaines d'activité, des thématiques sectorielles et proposent des processus et des procédures, des approches séquentielles ainsi que des exemples de livrables.

Avec l'entrée en vigueur du nouveau CRIPP en Juillet 2015, tous les guides pratiques, les GTAG (Guides pratiques d'audit des systèmes d'information) et les GAIT (Guides d'évaluation des risques liés aux systèmes d'information) deviennent automatiquement des lignes directrices complémentaires.<sup>1</sup>

## **Section 2- Règles de déontologie de l'auditeur RH**

Selon l'IIA et l'IFACI, le Code de déontologie établit les principes et attentes régissant le comportement des individus et des organisations dans la conduite de l'audit interne.

Il décrit les règles minimales de conduite ainsi que des comportements attendus plutôt que des activités spécifiques

Le Code de Déontologie inclut deux composantes essentielles :

1. Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
2. Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

---

<sup>1</sup> IIA The Institute of Internal Auditors et IFACI

## **Principes fondamentaux**

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants

### ***1/Intégrité***

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordée à leur jugement.

### ***2/Objectivité***

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

### ***3/Confidentialité***

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

### ***4/Compétence***

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

## **Règles de conduite**

### ***1. Intégrité***

Les auditeurs internes :

1.1. Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.

1.2. Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.

1.3. Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.

1.4. Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

### ***2. Objectivité***

Les auditeurs internes :

2.1. Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.

2.2. Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.

2.3 Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées

### **3. Confidentialité**

Les auditeurs internes :

.1. Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.

3.2. Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

### **4. Compétence**

Les auditeurs internes :

.1. Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

4.2. Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.

4.3. Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.<sup>1</sup>

## **Section 3- Normes de l'auditeur RH**

Afin de réaliser les objectifs de l'audit d'une manière efficace l'auditeur doit s'appuyer sur des principes et des procédures normés, permettant la réalisation de la mission dans les conditions idéales.

### **Définition des normes**

Les Normes sont des principes obligatoires, acceptées universellement et applicables à l'ensemble des missions d'audit et de conseil, comprenant les conditions de l'exercice de la profession d'audit interne et les règles fondamentales à respecter pour que ses résultats soient performants. Elles sont le qui, le quoi et le comment de l'audit.

Les Normes se composent des Normes de Qualification (série 1000), des Normes de Fonctionnement (série 2000) et des Normes de Mise en Œuvre (série nnnn.Xn). Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne. Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature

---

<sup>1</sup> IIA The Institute of Internal Auditors et IFACI

des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général. Les Normes de Mise en Œuvre déclinent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'auto-évaluation du contrôle interne).

Alors qu'il existe un seul ensemble de Normes de Qualification et de Normes de Fonctionnement, il peut exister différents ensembles de Normes de Mise en Œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne. Dans un premier temps, les Normes de Mise en Œuvre sont établies pour les activités d'assurance (indiquées par la lettre "A" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.A1) et pour les activités de conseil (indiquées par la lettre "C" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.C1).

Le glossaire contient des termes qui sont utilisés dans des acceptions particulières au sein des Normes.

## **Contenu des normes**

### *Normes de qualification*

Ces normes comprennent ce que sont l'audit interne et les auditeurs<sup>1</sup>. Elles se composent des points ci-après :

**1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités**

**1100 – Indépendance et objectivité**

**1200 – Compétence et conscience professionnelle**

**1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

### *Normes de fonctionnement*

Ces normes comprennent ce que font les auditeurs<sup>2</sup>. Elles se composent des points ci-après :

**2000 – gestion de l'audit interne**

**2100 – Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

**2110 – gouvernement d'entreprise**

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de

---

<sup>1</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. Op.cit. p.37

<sup>2</sup> Idem.

l'organisation ;

- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités

### **2120 – Management des risques**

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

### **2130 – Contrôle**

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue

### **2200 – Planification de la mission**

### **2300 – Accomplissement de la mission**

### **2400 – Communication des résultats**

### **2500 – Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

### **2600 – Communication relative à l'acceptation des risques**

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.

## *Normes de mise en œuvre*

Les Normes de mise en œuvre précisent les modalités pratiques de l'application des normes « comment les auditeurs font l'audit »<sup>1</sup>.

Mais qu'elle est l'utilité de ces normes ?

## **Utilité de l'application des normes**

**Mais qu'elle est l'utilité de ces normes ?**

**La réponse de Jacques Renard est la suivante <sup>2</sup> :**

- *L'existence de principes fondamentaux affirmés par la communauté internationale des auditeurs crée l'unité des objectifs et de la méthode. Elle*

<sup>1</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. Op.cit. p.37

<sup>2</sup> RENARD, Jacques. Op.cit. p.121

*contribue donc très largement à la création de la fonction d'audit interne qui, sans elle, risquerait fort de n'être qu'une addition de pratiques diverses et hétéroclites.*

- Non seulement ces principes fondamentaux ont permis la création de la fonction mais ils permettent son constant développement et son amélioration par les commentaires et modalités d'application qu'ils suscitent, tant il est vrai qu'on ne construit valablement que sur des fondations solides. Mais l'édifice n'est pas achevé.*
- En définissant et en exigeant un programme d'assurance qualité les normes hissent l'audit interne au niveau des activités organisées et certifiées.*
- Enfin, et surtout, l'existence de normes permet aux différents acteurs de la fonction d'audit interne d'exercer celle-ci avec plus d'autorité : la référence à une fonction organisée est un label de qualité qui renforce les services d'audit interne dans les entreprises et les organisations.*

Donc, les Normes ont pour objectifs :

1. L'uniformisation des pratiques et des méthodes de l'audit interne ;
2. Le développement de la fonction d'audit, et l'amélioration des performances des auditeurs ;
3. L'établissement des critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit et des auditeurs permet de (mesure de la valeur ajoutée de l'audit) ;
4. Consolider les règles de bonne conduite et de déontologie et assurer les conditions appropriées à la conduite de la mission d'audit.

De ce qui précède, on constate le rôle important de l'auditeur en sa qualité d'acteur principal de la démarche audit, mais afin qu'il mène sa mission, il doit savoir recueillir et exploiter les informations sociales.

## CHAPITRE2- LES INFORMATIONS DES RESSOURCES HUMAINES

Il ne suffit pas d'avoir une équipe d'audit composée d'auditeurs compétents, il faut aussi que cette équipe sache bien récolter l'information et sache très bien l'analyser et l'exploiter en respect du planning de la mission.

Dans ce cadre, IGALENS et PERETTI ont cité deux défis majeurs de l'audit : le facteur temps et le facteur information : *« La raison de ce qui peut apparaître comme une limite de l'audit tient à la démarche et à l'indépendance de l'auditeur. L'auditeur agit toujours sous la double pression du temps et de l'information : il est « pressé » car il dispose d'un budget-temps qu'il ne doit pas dépasser et il a été formé à la recherche d'éléments déterminants qui lui permettent de porter un jugement relatif à la qualité d'un process, d'un document, d'une politique, etc. Pour atteindre ses objectifs, il va nouer des relations particulières avec les audités qui ne sont pas de même nature que des relations hiérarchiques ; il ne dispose pas d'un statut hiérarchique, même s'il peut, dans le cadre de sa mission, faire valoir des exigences. Toutes ces raisons permettent de comprendre que l'auditeur social sortirait de son rôle s'il s'impliquait dans la mise en œuvre opérationnelle. »*<sup>1</sup>

Pour valider ses constats l'auditeur a besoin d'un référentiel de comparaison ou un système de référence dans lequel doit se situer pour faire les rapprochements, déceler et identifier des écarts et en estimer la valeur.

En plus des référentiels externes consistant en : les textes légaux et réglementaires, les rapports d'audit déjà établis, les enquêtes, la presse...etc. Il existe les référentiels internes de l'organisation soutenant l'auditeur à dégager les données nécessaires à la connaissance de la situation auditée et lui permettant une lisibilité sur les ressources humaines et la gestion au sein de l'organisation.

Pour réussir sa mission l'auditeur procède suivant la nature de l'audit au choix des principaux référentiels constituant ses sources d'information pour arriver à établir des indicateurs lui permettant de clarifier la situation auditée.

Dans ce cadre, Raymond VATIER a préconisé : *« dès que la situation examinée comporte des caractères spécifiques, il faut construire un référentiel correspondant à cette situation à partir de l'étude accomplie avec des techniciens compétents. Ils répondent dans ce but à des questions comme :*

---

<sup>1</sup> IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie. Op.cit. p. 33

*quels résultats doit-on atteindre ? Qu'est ce qui fait que le résultat soit bon ou mauvais ? Où se trouvent les éléments significatifs ?... »*

Le tableau ci-dessous précise les principales sources d'information pour les ressources humaines, selon le type d'indicateur RH :

**Tableau n°6. Résumé des formes et sources d'indicateurs RH<sup>1</sup>**

<b>Typologie d'indicateurs</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Principales sources d'information</b>	<b>Support de Présentation</b>
Indicateurs de gestion sociale	Climat social Obligations légales Contrôle des coûts Sociaux	Système de paie Organismes d'information professionnels et gouvernementaux	Bilan social Tableaux de bord Sociaux
Indicateurs de Performance	Satisfaction des clients et partenaires internes et externes Qualité du service	Enquêtes internes et externes Audits	Tableaux de bord de la DRH et des processus fonctionnels et transversaux
Indicateurs de création de valeur	Profit économique Productivité RH Développement Durable	Bilan Compte de résultats via le contrôle de gestion	Tableaux de bord de la DRH et des activités opérationnelles

A la lumière de ce tableau, nous allons aborder les principales sources d'information qui sont les tableaux de bord et les bilans sociaux (instruments de pilotage social), mais également les référentiels de gestion des ressources humaines et le référentiel des risques RH, constituant à mon avis le support indispensable pour **juger et jauger** la gestion des RH au sein de l'organisation audité.

### **Section 1- les référentiels de pilotage RH**

Les tableaux de bord et les bilans sociaux sont les outils de pilotage de la fonction ressources humaines, ayant pour objectif de :

- Suivre régulièrement la situation et les évolutions des ressources humaines ;
- Mesurer les écarts et détecter les dysfonctionnements éventuels ;
- Permettre une veille sociale pour anticiper les situations ;
- Apporter une valeur ajoutée clé dans la prise de décisions de la direction sur les stratégies RH.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> **IMBERT, Joëlle.** Les tableaux de bord RH. Ed. Eyrolles .2007 p.48

<sup>2</sup> **AUTISSIER David et SIMONIN Blandine.** Mesurer la performance des ressources humaines. Ed. Eyrolles .2009 p.73

Ces outils ne sont efficaces, que s'ils sont intégrés dans un système d'informations efficace, permettant de dégager des indicateurs sociaux pertinents.

### Le tableau de bord

Un tableau de bord est un outil qui permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.<sup>1</sup>

Un tableau de bord se présente généralement sous forme de tableaux contenant des rubriques sur des sujet en relation avec : la répartition des effectifs par unités, par statuts, par catégories d'emplois, par niveaux d'études...etc. / les statistiques sur l'absentéisme, la mobilité, la formation...etc.)

### Le bilan social

Le bilan social, est un outil contributif au dialogue social interne. Il est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.<sup>2</sup>

Ces outils de contrôle de gestion sociale permettent, par les informations qu'ils fournissent, de mettre en évidence la contribution de la fonction RH aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise et l'aptitude des ressources humaines à répondre aux besoins de l'organisation.

**Tableau n° 7.** Les tableaux de bord et les bilans sociaux

	Le TBS	Le BS
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de la situation RH</li> <li>• Mesure des performances</li> <li>• Aide à la décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sur la situation sociale de l'entreprise au cours d'un exercice</li> <li>• Le dialogue social</li> </ul>
Périodicité	Mensuelle Trimestrielle Semestrielle Annuelle	Annuelle
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble des fonctions et procédures de la gestion des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'emploi,</li> <li>• La rémunération,</li> <li>• L'hygiène et la sécurité,</li> </ul>

<sup>1</sup> FONTAINE-GAVINO, Karine et Adrien ZAMBEAUX « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des RH », Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors-séries, (2005) no 9 p.16

<sup>2</sup> Ibid. p.9

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble des informations et données RH</li> <li>• Les statistiques chiffrées RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions de travail,</li> <li>• La formation,</li> <li>• Les relations professionnelles,</li> <li>• Les conditions de travail dans l'entreprise.</li> </ul>
Facteurs de fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'une base de données RH fiable</li> <li>• Indicateurs pertinents</li> <li>• Informations bien hiérarchisées, succinctes et précises</li> </ul>	
Destinataires	Les managers	Les managers Les partenaires sociaux

Ce pilotage des ressources humaines requiert la mise en place de la mesure sociale par :

- ✓ La mise en place d'un système d'information ;
- ✓ La mise en œuvre d'indicateurs sociaux ;
- ✓ L'utilisation de graphiques pour analyser les phénomènes.

### Le système d'information RH (SIRH)

Le système d'information des ressources humaines est un système informatisé permettant d'enregistrer, de stocker, de traiter, d'analyser, d'extraire et d'exploiter d'une manière cohérente les données de la fonction ressources humaines tout en assurant la disponibilité, la sécurité et la confidentialité des informations, en s'appuyant sur des logiciels performants.

Le SIRH a pour objectif :

- La modernisation de la GRH en facilitant le pilotage ;
- La disponibilité, le traitement et le partage de l'information ;
- L'aide à la prise de décision ;
- Le gain du temps et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience.

La construction et la mise en place d'un système d'information informatisé requiert l'existence déjà d'une base de données fiable et pertinente, notamment :

- L'informatisation des aspects liés à l'administration du personnel ;
- Les procédures RH doivent être claires et respectées ;
- La mise en place de réseaux interne, messagerie électronique, échange électronique de données ;
- Il requiert aussi des tableaux de bord des ressources humaines pertinents (élaborés suite à l'étude des différents aspects RH de l'organisation concernée).

En effet, et avec les nouvelles TIC il existe actuellement plusieurs logiciels et application de la fonction GRH, permettant à l'auditeur de mieux cerner les différents aspects de la ressource humaine.

Ainsi donc, « *la mise en place du système de pilotage RH repose sur un ensemble d'indicateurs regroupés dans différents tableaux de bord. Les sources d'information sont multiples. L'idéal est de pouvoir appuyer la*

démarche de pilotage sur un système d'informations qui garantisse la rapidité d'accès et la qualité des données, qui facilite la diffusion et le partage des informations, et présente suffisamment de souplesse pour s'adapter aux évolutions stratégiques. Les progrès accomplis dans le domaine des TIC et des progiciels de gestion offrent aujourd'hui des solutions techniques adaptées, et même souvent surdimensionnées par rapport aux besoins de pilotage RH. »<sup>1</sup>

## Les indicateurs RH

Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure. Les indicateurs ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action.

Catégories	Objectifs	Exemples
Indicateurs économiques et financiers	Mesurer la contribution économique des ressources humaines et de la fonction RH.	- Ratios de productivité - Ratios de dépenses RH - Ratios de gestion financière
Indicateurs structurels	Caractériser la structure des effectifs de l'organisation et <i>benchmarker</i> les centres de responsabilité	- Ratios de la pyramide des âges - Ratios d'encadrement - Ratios de productifs directs
Indicateurs recrutement	Mesurer la performance des processus de recrutement de nouveaux salariés	- Délai d'embauche - Qualité de recrutement (nombre de candidat restant au bout d'un an) - Coût moyen de recrutement
Indicateurs de formation et de gestion des compétences	Mesurer la performance des processus de formation et de gestion des compétences	- Effort financier de formation - Ratio de salariés formés - taux de couverture des postes à compétences stratégiques
Indicateurs de rémunération	Contrôler les politiques de rémunération et la masse salariale	- Ratio de rémunération moyenne - Ratio d'accroissement des rémunérations - Ratio de progression du pouvoir d'achat
Indicateurs de climat	Mesurer le niveau du climat social se trouvant au sein de l'entreprise	- Turnover - Taux de démission - Taux d'absentéisme
Indicateurs de mesure du risque professionnel	Mesurer les risques professionnels et la santé au travail	- Taux de fréquence d'accidents avec incapacité permanente - Taux de gravité des accidents de travail

Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude.<sup>2</sup>

**Tableau n°8.** Exemples d'indicateurs sociaux<sup>3</sup>

## La pyramide des âges

La pyramide des âges, est une représentation graphique permettant de caractériser la population au travail selon les tranches d'âge et le sexe. Ce qui permet d'avoir une idée sur les évolutions futures et de détecter les éventuels dysfonctionnements à venir. Il sert aussi d'outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs à long terme. Cette pyramide peut se présenter sous plusieurs configurations utiles pour l'analyse :

<sup>1</sup> **IMBERT, Joëlle.** Les tableaux de bord RH. 2d. Eyrolles 2007 p.37

<sup>2</sup> **FONTAINE-GAVINO, Karine et Adrien ZAMBEAU.** Op.cit.

<sup>3</sup> **FOURBOUL, Catherine VOYNET.** Audit des ressources humaines.

- La pyramide "en champignon" ;
- La pyramide "en poire écrasée" ;
- La pyramide "en pelote de laine" ;
- La pyramide "en ballon de rugby".

## Les graphiques

Actuellement avec les outils informatiques notamment l'Excel, on peut élaborer une représentation des données et des phénomènes, et voir l'évolution des situations et des faits en prenant en considérations plusieurs variable de plusieurs éléments, par la création des graphiques, qui permettent de faciliter la perception et d'avoir une vue d'ensemble d'une situation par une description simple et signifiant, en utilisant : les courbes, les histogrammes, les secteurs...etc.

## Section 2- Les référentiels de gestion

Selon l'IAS le référentiel est *l'Ensemble des prescriptions (normes, objectifs, procédures, directives) s'imposant a une organisation ou retenues par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater a ce qui devrait être.*

En matière de gestion des ressources humaines, il y a plusieurs référentiels permettant une meilleure maitrise et un plus efficace management du capital humain :

### Le référentiel des métiers et des compétences RMC

C'est un document interne contenant un répertoire et un inventaire des métiers et des emplois existants dans une organisation, reprenant des rubriques et des fiches méthodiques comprenant :

- L'appellation et la définition des métiers,
- Les compétences et le profil requis : qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences, expériences professionnelles souhaitables ;
- Les missions et activités principales et complémentaires,
- Les liens fonctionnels et relationnels ;
- Les risques professionnels liés au métier ;
- Les conditions et moyens d'exercice ;
- Les évolutions liées au métier ;
- Les conditions d'accès au métier, les métiers connexes et la mobilité ;
- Les formations associées.

Ce référentiel est le résultat d'une étude des postes de travail et des différentes exigences liées à l'exercice des fonctions dans l'organisme concerné.

Ce référentiel représente la cartographie des métiers et des activités permettant à l'auditeur d'avoir une vue d'ensemble sur :

- L'organisation des services et des liens hiérarchiques existants ;
- Les compétences, les profils, les qualités et les qualifications des effectifs ;
- Les pratiques de gestion des compétences et les critères de promotion et d'octroi des postes.

### **Le manuel de procédures**

Le manuel de procédures est un document à usage interne comprenant des instructions dans un langage directement accessible, claires, net et précis, destiné aux membre de l'organisation indiquant les tâches et la conduite à tenir pour exercer les missions et les activités, et permettant une homogénéité dans l'application des règles et une coordination inter acteurs.

La finalité principal de ce document est de décrire qui fait quoi, où, comment et à quelle fin ?

Pour l'auditeur, ce document sert à :

- Avoir une vue d'ensemble sur les opérations et les procédures ;
- Connaitre les missions exercées et les intervenants au sein de l'organisme audité ;
- Connaitre les modalités d'exécution des activités et des tâches de chaque intervenant aux procédures ;
- Disposer d'un outil d'évaluation et d'analyse des performances.

### **Les documents, les registres et les modèles des imprimés**

La consultation des documents détenus par le service en charge de la gestion des ressources humaines permet à l'auditeur de déceler les dysfonctionnements, et lui facilite la tâche de l'évaluation des procédures et des actes de gestions. Ces documents peuvent être : des procès verbaux de réunion notamment ceux avec les syndicats, des correspondances, des imprimés, des registres, des données financières relatives aux rémunérations...etc.

### **Les fiches de postes**

La fiche de poste décrit les missions et activités de chaque agent dans une structure donnée (service, unité...), notamment :

- Sa position ;
- Ses chefs hiérarchiques ;
- Son rôle dans l'équipe, ses missions et ses responsabilités ;
- Son endroit de travail ;
- Ses horaires de travail ;
- Les moyens de travail et ses conditions ;
- Ses liens fonctionnels.

Pour l'auditeur, ce document lui permet de :

- Evaluer les recrutements ;

- Evaluer les formations ;
- Identifier les dysfonctionnements et les difficultés rencontrés ;
- Déterminer les chevauchements de compétences, des missions et des procédures ;
- Evaluer la mobilisation des hommes ;
- Evaluer les conditions et les moyens de travail ;
- Evaluer les performances individuelles.

### **Le plan de gestion RH**

C'est un outil de gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique sous forme de plans annuels de gestion des ressources humaines utilisés par l'ensemble des Institutions et Administrations Publiques, établi conformément à la réglementation durant un exercice budgétaire. Il comprend notamment :

- les recrutements ;
- la gestion des carrières ;
- les promotions ;
- les mouvements périodiques de fonctionnaires ;
- les mises à la retraite.

### **Les plans de formation et de perfectionnement**

Ils reprennent l'ensemble des actions de formation programmées annuellement sur la base des besoins en formation exprimés par les différents services soit pour l'adaptation au poste de travail ou pour développement des compétences.

### **Section 3- Le référentiel de risques**

Le référentiel ou la cartographie des risques liés aux ressources humaines est une source d'information indispensable pour l'auditeur social.

*« La cartographie des risques consiste en une démarche systématique et méthodique, conduite en principe par les Risk managers, les directions opérationnelles et les responsables de l'audit interne, et qui a pour objectifs :*

- *D'inventorier les risques de toute nature en fonction de leur criticité*
- *D'identifier les zones à risques (lieux, process, etc.) ;*
- *D'apprécier la vulnérabilité de l'organisation.*

*Cette évaluation repose sur une démarche méthodique qui a pour but de recenser les risques de toute nature et les lieux (fonction, pays, entités physiques) où ces risques ont le plus de chances d'apparaître. »<sup>1</sup>*

Alors, l'auditeur social, procède dès la préparation de sa mission à la prise de connaissance de l'entité auditée, en recensant l'ensemble des risques RH associés, et ce par l'élaboration du tableau d'identification des Risques (T.I.R.),

---

<sup>1</sup> Jacques IGALENS et Jean-Marie Peretti. Op.cit. p.p. 40-41

si ce n'est déjà fait, en recensant les risques, les sources des risques, leurs impacts. Tout en évaluant le degré de maîtrise et de management de ces risques dans cette organisation.

**Tableau n°9. Exemples de risques RH**

Domaine	Risques	Indices
recrutement	Recrutement de personnes non compétentes ou non qualifiées Besoins de recrutement mal établis	Dégradation du rendement et de la productivité Pyramide des âges non équilibrés
la gestion de carrière	Injustice en matière de la promotion Injustice dans la gestion des carrières (attribution de postes)	Désintéressement Manque de confiance Non mobilisation
la formation et le perfectionnement	Un recensement incomplet des besoins en formation Absence d'acquisition de nouvelles compétences	Taches et activités mal exécutées Absence de formation ou formations insuffisantes
le système de gestion et de mobilisation des cadres	Refus de postes de responsabilité Postes vacants/Manque de succession pour des postes critiques	Perte de confiance RMC non établi Insatisfaction des cadres Départs volontaires
le climat social	Absentéisme exagéré Production excessive de certificats de maladie Des démissions Des départs en retraite anticipé Refus de postes	Absence de communication interne Grèves Stress au travail
Environnement et conditions de travail	Déséquilibre vie personnelle-travail Multiplication d'accidents de travail	Arrêts de travail Retards répétitifs Démissions Revendications
Santé, hygiène et sécurité	Maladies professionnelles et stress au travail Epidémie Accidents de travail	

Après avoir traité ces éléments d'informations nécessaires pour l'auditeur social, il est temps de voir sa compétence dans le terrain pour conduire la mission d'audit.

Quelles sont donc les étapes à suivre pour conduire la mission d'audit dans les meilleures conditions ?

## **CHAPITRE3- LA CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES**

La démarche de l'auditeur est régie comme a été déjà mentionné supra par les Normes de Fonctionnement (séries 2200, 2300 et 2400), et c'est la même démarche que doit suivre l'auditeur sociale (Annexe IV) :

1. Planification de la mission série 2200
2. Accomplissement de la mission série 2300
3. Communication des résultats série 2400

### **Section 1- Planification et préparation**

Pour la première étape, il s'agit du cadrage de la mission qui consiste à établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation, d'une part.

Et d'autre part, de préparer la mission dans ses aspects réglementaires (ordre de mission d'audit), organisationnels (par la préparation des moyens humains et matériels nécessaires pour la réussite de la mission (budget/moyens/équipe d'audit) et fonctionnels (par la maîtrise du domaine audité et l'analyse des facteurs de risques liés à cet entité auditée)

#### **1/ L'ordre de mission**

L'auditeur doit avoir le droit d'accès, consistant en l'ordre de mission qui est le mandat qui lui permet d'accéder à l'information, aux documents, aux locaux et aux équipements des organismes à auditer.

Donc, l'ordre de mission est l'acte de naissance de la mission d'audit. Il est un document simple et court comprenant les informations nécessaires de la mission, ayant deux finalités principales :

A/ document de mandat (accordant le droit d'accès) : signé par le mandant et précisant les destinataires.

B/ document d'information : qui fait comprendre aux destinataires les périmètres de la mission : son objet, son lieu, sa durée.

Cet ordre de mission doit déterminer l'objet et les objectifs de la mission d'audit.

Il doit aussi déterminer le périmètre et l'étendue de l'audit :

- Le(s) lieu (x) de la mission ;
- La date et la durée.

Dans certaines organismes on utilise les lettres de mission ayant la même finalité avec les ordres de mission, mais utilisé pour les missions spécifiques. Ces lettres de mission sont sous forme d'une note adressée à l'encontre de l'équipe de l'audit ainsi qu'aux responsables de l'organisme audité, et précisant avec plus de détail les références du plan d'audit, les objectifs de la mission, les modalités d'intervention, les conditions d'organisation et de déroulement de la mission ... Mais dans tous les cas, l'ordre de mission doit

être établi.

## **2/ La constitution de l'équipe d'audit**

L'équipe d'audit est désigné par le responsable du programme d'audit et choisi parmi les auditeurs ayant une maîtrise, une compétence et une expérience dans le domaine audité. Mais ça n'empêche pas de désigner des nouveaux auditeurs afin de les former (assurer la relève).

Cette équipe doit travailler sous la direction d'un chef de mission d'audit choisi suivant des normes de qualification, de compétence et de personnalité. Il est chargé d'organiser, d'animer et de coordonner le travail de l'équipe d'audit. Et il est rapporteur et responsable du respect des délais de l'audit devant le superviseur.

Ce dernier (le superviseur) ne fait pas le travail de l'audit sur terrain, mais il est chargé du suivi de la réussite de la mission afin de garantir que ses objectifs soient atteints, et d'en assurer la qualité de la mission effectuée. Ce suivi comporte une évaluation et une analyse continues d'indicateurs de performances des auditeurs et de la qualité de l'audit (réalisation du plan d'audit, durée des missions, qualité des recommandations...)

S'agissant de la taille et de la composition de l'équipe d'audit, les critères suivant sont pris en compte :

- La taille et l'importance de l'organisme audité ;
- La nature de la mission d'audit et les objectifs recherchés de l'audit ;
- Les exigences en matière de compétences (des experts techniques, des experts en comptabilité, des informaticiens...);
- La nécessité de la cohérence et de la volonté de travailler en équipe.

## **3/ La prise de connaissance**

C'est la phase dite de familiarisation dont l'objectif principal est de connaître le domaine ou l'activité à auditer en faisant un diagnostic préalable de l'environnement de l'entité audité pour :

- Obtenir une vision d'ensemble de l'organisation, des acteurs, la répartition des tâches et du climat général de l'entité audité de ses missions et de sa stratégie (son site internet par exemple) ;
- La collecte des données et des documents nécessaires (textes légaux et réglementaires/ statut/référentiels...);
- Cerner le thème de l'audit et approfondir les connaissances requises du domaine (aspects technique / aspects procédurales) ;
- Avoir une idée en consultant les rapports et les constats antérieurs.

Pour l'audit des ressources humaines les informations de base sont :

- Les textes régissant l'organisation de l'entité concernée ;
- Le statut général de la fonction public pour les administrations publique et le code de travail pour les entités économiques ;
- Le statut particulier et le règlement intérieur ;
- Les conventions collectives ;
- Les éventuelles bases de données RH ;
- Les bilans et les tableaux de bord RH ;
- Le plan de gestion RH ;
- Les référentiels des métiers et des compétences ;
- Les référentiels de procédures ;
- Le plan de formation ;
- Les éventuelles publications syndicales (audit du climat).

Dans cette étape le questionnaire de prise de connaissance QPC est très important

***Le questionnaire de prise de connaissance :***

Le questionnaire est outil permettant d'avoir une vue d'ensemble sur l'entité à auditer et une connaissance préalable de l'organisation, du domaine et /ou du processus à auditer.

*« Un questionnaire de prise de connaissance complet doit comprendre trois parties, allant du général au particulier, si tant est que le « général » ne soit pas déjà connu et/ou inventorié.*

*La structure globale de notre questionnaire se présente donc comme suit :*

- *Connaissance du contexte socio-économique :*
  - *taille et activités du secteur audité ;*
  - *situation budgétaire ;*
  - *situation commerciale ;*
  - *effectifs et environnement de travail.*
- *Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :*
  - *organisation générale et structure ;*
  - *organigrammes et relations de pouvoirs ;*
  - *environnement informatique.*
- *Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :*
  - *méthodes et procédures ;*
  - *informations réglementaires*
  - *organisation spécifique de l'entité ;*
  - *système d'information ;*
  - *problèmes passés ou en cours ;*
  - *réformes en cours ou prévues. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p.228, 229

#### 4/ L'identification et l'évaluation des risques

Sur la base de ce qui précède, l'équipe d'audit se réunit pour identifier et évaluer les risques et pré analyser la situation afin de préparer un programme précisant :

- Les objectifs de l'audit (à quoi sert-il ?) ;
- Les priorités des thèmes d'audit et des investigations (délimitation du champ d'intervention et cadrage de la mission) ;
- Identifier les risques majeurs (matrices des risques / cartographie des risques) ;
- Les personnes à consulter et/ou interviewer ;
- Les constatations matérielles à effectuer ;
- Les documents à utiliser (questionnaires / grille de lecture et de synthèse) : préparer les questionnaires de prise de connaissance (QPC) et les questionnaires de contrôle interne (QCI), les guides d'entretien, les fiches de travail ;
- Elaboration d'un plan d'audit et établissement du calendrier de la mission (le budget temps).

*« Sur la base des informations contenues dans la cartographie des risques l'auditeur procède à l'établissement de son référentiel d'audit, en dressant l'inventaire des objectifs de l'audit et en établissant le tableau des risques (TaRi) lui permettant de définir le champs et les limites de ses investigations et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusion, notamment pour renseigner ce qui relève de constat(s), la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences »<sup>1</sup>*

À partir de cette identification des risques établie sur la base des données et des connaissances du domaine audité, l'auditeur définit les objectifs de la mission d'audit ou ce qu'on appelle le rapport d'orientation (document de cadrage). Ce rapport d'orientation comprend notamment :

- « - les objectifs visés ;
- le périmètre sur lequel porte l'audit (établissements/filiales, amont/aval/latéral, géographique, secteurs d'activité, ...etc.) ;
- l'objet de la mission (thèmes prioritaires de l'audit et thèmes associés si nécessaire (la réalisation de la mission) ;
- les conditions d'organisation de la mission ;
- les conditions de la restitution des conclusions. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE. Op.cit. p.109

<sup>2</sup> Référentiel IAS V 2006 de l'audit social

## Section 2- Exécution (réalisation)

Cette phase permet passer de la phase théorique et documentaire à la réalité du terrain, de l'étape de compréhension de l'activité à l'analyse des opérations réalisées par l'entité auditée.

Dans cette phase les auditeurs sont appelés à : comprendre, s'assurer, observer, écouter, évaluer, analyser, diagnostiquer, tester, contrôler, s'enquérir,

### 1/ La réunion d'ouverture

Cette réunion ouvre la phase de réalisation et c'est une réunion du lancement et de démarrage officiel du travail d'audit en marquant le commencement des opérations de réalisation et d'accomplissement de la mission

Cette réunion comprend :

#### **A/La présentation : Auditeurs - Responsables fonctions auditées**

La réunion de présentation ou de début de mission a pour objet de présenter à l'audit l'ordre de mission, les objectifs et le champ de l'audit, les conditions de son déroulement.

C'est une réunion de présentation mutuelle entre les auditeurs et les différents responsables de l'entité auditée coprésidé par le responsable de l'équipe d'audit, et le responsable de l'entreprise concernée.

Cette réunion comprend :

- La présentation mutuelle de l'équipe d'audit et les responsables des structures et/ou activités à auditer ;
- La présentation des objectifs de l'audit en général et son importance ;
- L'échange d'information et prise de connaissance du domaine audité ;
- L'accord sur le calendrier de l'audit ;
- L'identité et la disponibilité des acteurs concernés par l'audit.

#### **B/Présentation et discussion du programme d'audit :**

- Présentation du thème d'audit/ du domaine audité / des objectifs (présentation et commentaire du rapport d'orientation) ;
- Les audités ont l'occasion de discuter l'objet de l'audit, de proposer l'insertion d'éléments ou l'élimination d'autres ;
- Demander si un service d'audit et de contrôle interne est mis en place et les rapports déjà établis (audit interne et audit externe) ;
- Présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit (questionnaires / grille de synthèse...) ;
- La confirmation du circuit de communication entre l'équipe d'audit et les audités, (personnes à rencontrer / documents à consulter / locaux et installations à visiter...) ;
- Mettre à la disposition des auditeurs les moyens logistiques nécessaires à leur travail (bureaux/ fournitures / véhicules...) ;

- L'accord commun sur la confidentialité, et la sécurité de l'activité pour des cas d'audit ;
- La sécurité des documents et des archives (procédures de sécurisation des documents et des systèmes d'information / procédures d'accès à l'information pour l'équipe d'audit) ;
- La confirmation que pendant l'audit, l'audité sera tenu informé de l'avancement des travaux d'audit et les éventuelles contraintes empêchant la bonne marche du travail.

## 2/ Le programme d'audit

Après avoir pris connaissance du domaine ou de l'entité audité (phase préparation et planification) les auditeurs internes doivent se réunir pour élaborer un planning du travail leur permettant d'atteindre les objectifs de la mission (un document de base à valider avant de commencer la mission, mais ça n'empêche pas d'apporter les mises à jour éventuelles qui doivent être approuvées rapidement)

Le programme de travail doit faire référence aux analyses de risques du domaine audité est doit :

- Décrire l'objectif de la mission et les points principaux du contrôle à effectuer ;
- Répartir les tâches des membres de l'équipe d'audit et le calendrier des activités (l'auditeur peut utiliser la méthode GANTT) ;
- Arrêter la liste des procédures à appliquer pour identifier, collecter, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission (test / questionnaires / grille d'analyse / les techniques d'échantillonnage...)

Cette feuille de route permet :

- Au responsable de l'audit : d'évaluer la performance des auditeurs ;
- Au chef de mission : de suivre l'avancement de la mission et de rattraper l'éventuel retard et corriger les éventuelles carences ;
- Aux auditeurs : d'avoir un guide d'intervention et de connaître leurs tâches et d'assumer leurs responsabilités.

## 3/ Le travail sur le terrain

Après avoir : identifié les risques, établi le rapport d'orientation et arrêté le programme d'audit, l'auditeur commence le travail sur terrain pour concrétiser ses démarches d'audit, en mettant à jour sa matrice des risques après la mise en œuvre du questionnaire de contrôle interne (QCI). Dans cette phase l'auditeur est appelé à : recueillir, vérifier et analyser les informations.

## *1/Recueil des informations*

Il s'agit là d'approfondir son constat de l'entité auditée et se fixer sur les activités, les tâches, les procédés afin de rechercher et de déceler les éventuels dysfonctionnements.

Les informations peuvent être recueillies, notamment en :

- Observant de visu par la visite des lieux de travail, des installations, des locaux, des équipements...etc. ;
- Procédant à l'examen des documents : les notes internes régissant l'activité, les manuels, les plans d'action, registres ;
- Consultant les fichiers informatisés ;
- Conduisant des entretiens avec les responsables de l'entité, les agents d'exécution, les usagers du service, les commentaires dans le site internet de l'entreprise auditée ;
- Exploitant les questionnaires de prise de connaissance (QPC) ;
- Collectant et analysant l'ensemble des référentiels des procédures de l'entité ;
- Établissant des fiches de synthèse, des indicateurs, des statistiques, des diagrammes descriptifs des procédures et processus mis en œuvre de manière à décrire la réalité telle qu'elle est constatée par les auditeurs ;
- Consultant les rapports de contrôle internes et externes, procès-verbaux de réunion.

En matière de l'audit des ressources humaines, il est très important de procéder à la consultation et l'exploitation du :

- Bilan social, des tableaux de bord sociaux ;
- Plan de gestion ;
- Plan GPEC ;
- RMC ;
- Référentiel des procédures ;
- Plan de formation ;
- Les dossiers des effectifs.

Dans tous les cas, cette action de recueil des informations va permettre à l'auditeur de rechercher la preuve de l'audit attestant les éventuelles dysfonctionnement et/ou lacunes.

## *2/Vérification et analyse des informations*

Les membres de l'équipe d'audit doivent procéder pour chaque point du programme à l'élaboration des techniques, outils et procédures appropriées à mettre en œuvre pour le traitement des informations recueillies, faire le diagnostic et le constat de faits, et parvenir à la détection des points forts et des points faibles.

*Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.*

Pour ce faire, il existe plusieurs méthodes et outils, parmi lesquelles : l'entretien, l'observation, le sondage...etc., que nous allons définir sommairement. Mais les deux outils méthodiques principaux sont : le QCI : questionnaire de contrôle interne et la FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème.

### Le Questionnaire De Contrôle Interne (QCI)

C'est un outil méthodique sous forme d'un document à élaborer ou un document préétabli et enrichit en fonction des missions (dans les services d'audit ayant une expérience acquise dans le domaine concerné), permettant d'évaluer le dispositif de contrôle interne au travers de questions bien précises couvrant l'ensemble des aspects liés à la mission d'audit.

Le questionnaire de contrôle interne va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels.<sup>1</sup>

Il permet aussi d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées, ce qui aide à déceler et à préciser les zones à risques, et à établir une synthèse des forces et faiblesses de l'entité.

Dans ce cadre, la méthode la plus appropriée est la méthode QQQQCCP, qui permet de recueillir et d'analyser les informations tout en cernant les différents aspects de notre sujet.

**Tableau n°10. Présentation du QQQQCCP<sup>2</sup>**

Lettre	Question	Sous-questions	Exemples
Q	Qui ?	De qui, Avec qui, Pour le compte de qui...	Responsable, acteur, sujet, cible...
Q	Quoi ?	Quoi, Avec quoi, en relation avec quoi...	Outil, objet, résultat, objectif...
O	Où ?	Où, par où, vers où...	Lieu, service...
Q	Quand ?	à partir de quand, jusqu'à quand, dans quel délai...	Dates, périodicité, durée...
C	Comment ?	de quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...	Procédure, technique, action, moyens matériel...

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p.256

<sup>2</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/QQQQCCP>

C	Combien ?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose...	Quantités, budget...
P	Pourquoi ?	Cause, facteur déclenchant	Justification par les causes qui ont amené à... (la « raison » d'être, la croyance)
P	Pour (faire) quoi ?	Motif, finalité, objectif	Justification par le souhait, l'ambition, la prévision...

### La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

Suite aux constats effectués l'auditeur est appelé à établir une FRAP pour chaque dysfonctionnement ou anomalie relevée.

Cette feuille FRAP se présente sous forme d'un document de synthèse utilisé pour conduire le raisonnement permettant l'analyse du problème et les risques associés, d'en apprécier les causes, puis les conséquences et de proposer succinctement les recommandations appropriées.

A chaque fois que l'auditeur constate une erreur, une anomalie, un dysfonctionnement,...il procède à l'établissement d'une FRAP. Par la suite, « l'auditeur va collectionner ses FRAP au rythme de ses constats (*findings*, disent les Anglo-Saxons) et en déroulant le QCI.

À chaque découverte, il marque une pose et rédige sa FRAP. Lorsque le sujet a été épuisé l'auditeur reprend sa démarche en avant, suivant le programme d'audit et le questionnaire de contrôle interne qui lui servent de fil conducteur. Mais rien ne saurait être définitivement écrit sans avoir été validé »<sup>1</sup> par la confirmation de ses constats et ses analyses.

**Tableau n°11. Modèle de FRAP<sup>2</sup>**

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail : FRAP N° :	
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par	Approuvé par :

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p.268

<sup>2</sup> Ibid. p.269

## Les autres outils d'audit

Ce sont les outils utilisés dans les différentes phases, et choisis en fonction de la nature du domaine audité et des informations à recueillir ou à analyser. Parmi ces outils :

Entretiens	Il s'agit de s'entretenir avec les responsables et le personnel afin d'en apprendre plus sur l'environnement interne de l'entreprise et ses activités en vue de l'obtention d'informations précises qui permettront de se faire une opinion sur les observations et hypothèses émises à priori.
L'organigramme fonctionnel	Représentation graphique de l'organigramme hiérarchique et l'analyse des postes et des fonctions, dessinée par l'auditeur sur la base de ce qui a constaté et ce qui a recueilli comme information.
La grille d'analyse des tâches (ou la grille de séparation des tâches)	La photographie de la répartition des responsabilités et des activités dans un instant T, et l'analyse des éventuels cumul de fonction, et de faire ressortir la répartition de la charge du travail entre les différents intervenants, permettant de : -Rechercher les preuves de faiblesses du contrôle interne -Mesurer le travail de chacun -Détecter les tâches effectuées plusieurs fois ou non réalisées par les différents intervenants
L'Observation physique	La constatation de la réalité des choses et le fonctionnement de l'entité audité, pour connaître la réalité des choses et des phénomènes et voir ce que les écrits ne permettent pas de le décrire. Par : -L'observation des documents -L'observation instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène -L'observation des comportements -La vérification sur documents
La piste d'audit	Ensemble de procédures permettant de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement. Ceci suppose que : -les documents justificatifs soient datés et conservés chronologiquement ; -des règles de sauvegarde informatique soient définies ; -traçabilité ascendante et descendante Objectifs :

	-Identifier les faiblesses potentielles du contrôle interne ; Récupérer les preuves matérielles attestant les faiblesses.
Le diagramme de circulation des documents ou flow-chart	Représentation graphique de la circulation des documents entre les différents responsables d'une opération ou d'une fonction de l'origine à la destination (de A à Z), permettant de : -Avoir une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. -Cerner une procédure et l'analyser. -Voir les forces et les faiblesses -Mesurer l'efficacité du dispositif (la lenteur administrative, les redondances et les activités inutiles)
Les sondages statistiques (Echantillonnage)	Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon, afin d'obtenir des preuves probantes qui crédibilisent les constats de dysfonctionnement.
Les outils d'analyse causale	AMDEC / 5 Pourquoi / QQQQCP/ diagramme cause-effet/diagramme Pareto

### 3/Conclusions

Après avoir recueilli, vérifié et analysé les informations, l'auditeur doit synthétiser et prouver ses constats et ses conclusions en se basant sur des informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles.

*La norme 2310 – Identification des informations :*  
*Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.*  
*«Interprétation :*  
*Une information suffisante est factuelle, adéquate et probante, de sorte qu'une personne prudente et informée, pourrait parvenir aux mêmes conclusions que l'auditeur. Une information fiable est une information concluante et facilement accessible par l'utilisation de techniques d'audit appropriées. Une information pertinente conforte les constatations et recommandations de l'audit, et répond aux objectifs de la mission. Une information utile aide l'organisation à atteindre ses objectifs.»<sup>1</sup>*  
*La norme 2320 – Analyse et évaluation*

<sup>1</sup> **IFACI.** Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (**CRIPP**) 2013

*Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.*

Ces conclusions basées sur des informations valables doivent être appuyées de preuves tangibles et palpables qui peuvent prendre plusieurs formes.

Selon la classification des preuves d'audit de L. Sawyer « *il existe quatre types de preuve, la preuve physique, la preuve testimoniale, la preuve documentaire et la preuve analytique.*

- *Par la **preuve physique**, l'auditeur social voit, constate. La réalité de conditions de travail peut ainsi être constatée par une visite des ateliers, mais encore ne faut-il pas être abusé par ses sens car, par exemple, la sensation de chaud ou de froid dépend tout autant de la pièce d'où l'on sort que de la pièce dans laquelle on entre, et rien ne vaut un thermomètre...*
- *Par la **preuve testimoniale**, l'auditeur recueille un témoignage. L'entretien que l'auditeur pratique couramment peut ainsi l'amener à obtenir des informations qu'il n'aurait pu avoir par un autre moyen. Quelle crédibilité attacher à ces informations ? Évidemment, il n'y a pas de réponses absolues, et tout dépend des circonstances, des interlocuteurs, de leurs intérêts. Tel le journaliste qui cherche à obtenir deux fois la même information par des sources non connectées entre elles, l'auditeur social cherchera à corroborer une information en la croisant avec d'autres.*
- *La **preuve documentaire** offre bien des séductions, car elle est tangible et reproductible dans un rapport d'audit mais, au fond, elle souffre également de son statut : de quel type de document s'agit-il, émane-t-il d'une source crédible, est-on certain de le comprendre sans ambiguïté ? Etc.*
- *Enfin, la **preuve analytique** est souvent celle qui ressort des calculs, des croisements, des procédures de validation auxquels s'est livré l'auditeur. Elle a en tant que telle la force de ces procédures, c'est-à-dire qu'elle peut être solidement établie aussi bien que fragile »<sup>1</sup>*

### **Section 3- Finalisation (conclusion)**

La phase de conclusion de la mission comprend quatre étapes :

- Le projet de rapport
- La réunion de clôture
- Le rapport définitif
- Le suivi des recommandations

---

<sup>1</sup> IGALENS, Jacques, et Peretti, Jean-Marie. Op.cit. p.p.51-52

## 1/ Le projet de rapport

Les auditeurs procèdent à la rédaction du rapport provisoire reprenant les différentes constatations le long de la mission. Ce rapport provisoire ne peut être rédigé si l'auditeur n'a pas restitué ses différentes actions et observations dans un mémento comprenant ses différents déplacements, observations et remarques par ordre de priorité suivant le programme et le calendrier de la mission.

Cette technique de prise de notes au fur et à mesure va faciliter le travail de collecte des informations et de synthèse et permettra aux auditeurs d'être méthodiques et organisés.

Exemple : l'auditeur confectionne un tableau en deux cases pour noter les points positifs par : « + », et les points négatifs par « - », et un autre tableau de deux cases pour noter les points à risques par : « PR » les opportunités d'amélioration par : « OA », et ce tout au long de la mission. Ce type de techniques permettra sans doute à l'auditeur la gestion du temps, et l'aidera à rédiger progressivement ses diagnostics appuyés des preuves.

Le document d'appui pour la rédaction du projet de rapport est principalement les différentes FRAP établis par l'auditeur comprenant les : constats, les causes et les effets, et les recommandations.

Ce projet de rapport va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture. De ce fait, une copie doit être envoyée de préférence avant la date de réunion aux responsables de l'entité auditée afin de leur permettre de statuer sur les faits et les valider, ou de prendre des mesures correctives avant le jour J.

## 2/ La réunion de clôture

Cette réunion regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture (les auditeurs et les audités), ou les auditeurs présentent aux responsables de l'entité auditée les observations contenues dans le projet de rapport en leur donnant l'occasion d'apporter les précisions et/ou les justifications nécessaires.

### **Pour réussir cette réunion, les auditeurs doivent :**

- Eviter l'effet de surprise en mettant à la disposition des audités l'ensemble des documents, les constatations et les preuves ;
- Préparer la réunion avec les membres de l'équipe d'audit en procédant au classement et à la hiérarchisation des problèmes et dysfonctionnements constatés par ordre d'importance ;
- Se munir des documents nécessaires de leur diagnostic appuyés des preuves d'audit et des recommandations appropriées ;
- Présenter les résultats de l'audit par ordre de priorité de l'important au moins important ;
- Ne pas porter un jugement personnalisé sur la gestion et les gestionnaires (Utiliser un mode impersonnel) ;

- Prendre note des éventuelles dispositions prises par les responsables audités et ceux qui sont prêt à les mettre en œuvre, et ce suite à la notification de la copie du projet de rapport ;
- Prendre note des corrections et/ou des éclaircissements apportés par les audités après l'examen du contenu du rapport préliminaire ;
- Présenter les recommandations et permettre aux audités de suggérer des recommandations qui leur paraissent plus efficaces en fonction des moyens dont ils disposent ;
- Se convenir sur un plan d'action à mettre en œuvre (en concertation auditeurs-audités) ;
- Permettre aux responsables audités la désignation (proposition) des cadres chargés qui devront piloter la mise en œuvre des recommandations suivant le plan d'action validé ;
- Trouver des solutions aux éventuelles divergences d'opinion et contestations.

Cette réunion qui peut durer généralement deux heures au minimum et une journée au maximum peut s'achever soit par : une validation : si le travail d'audit est bien fait et fondés sur des faits réels. Ou bien par des contestations et dans ce cas « *deux situations sont alors possibles* :

- *ou bien l'auditeur est en mesure de fournir l'élément de preuve sur lequel il assoit son affirmation, et la contestation s'éteint aussitôt ;*
- *ou bien il n'est pas en mesure de fournir cet élément, et c'est sans doute parce que ses conclusions ont été trop hâtives ou qu'il n'a pas su préserver et classer ses éléments de preuve. Il est dans ce cas inutile d'alimenter des controverses sans fin, nuisibles à tous, et il est plus sage d'abandonner le point litigieux. S'il s'agit toutefois d'un problème essentiel (mais on doit normalement disposer dans ce cas de tous les arguments), une éventuelle suspension de séance va permettre de réunir les éléments manquants.*

*De telles situations sont bien évidemment à éviter, elles révèlent une mauvaise préparation de la réunion. »<sup>1</sup>*

Ces contestations peuvent concerner aussi les recommandations figurant dans le projet de rapport notamment lorsqu'il s'agit de recommandations qui ne peuvent être mises en œuvre vu les moyens disponibles ou l'environnement de l'entreprise concerné. Par ailleurs, « *l'auditeur – qui n'est pas un « spécialiste » du sujet audité – peut parfois ne pas percevoir la meilleure des solutions possible. Si un bon climat de collaboration s'est établi, les audités font alors des propositions pour enrichir la recommandation initiale. Cette solution est évidemment bien préférable à celle qui consiste à ne pas présenter de recommandation. Cette situation se rencontre çà et là, elle reste exceptionnelle et est à proscrire car elle témoigne d'un doute que l'audit*

---

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p. p.294

*interne entretient sur ses capacités à proposer des solutions pour améliorer la qualité du contrôle interne. Les critiques possibles sur les recommandations doivent donc être perçues comme une source potentielle d'enrichissement des connaissances. »<sup>1</sup>*

Après la validation du projet de rapport, des délais raisonnables (huit jours à 21 jours généralement) sont accordés aux audités pour envoyer une réponse écrite aux recommandations, contenant le plan d'action proposé.

### **3/ Le rapport définitif**

A la suite de la réunion de clôture les auditeurs retournent dans leurs bureaux et procèdent à l'élaboration et la rédaction du rapport définitif.

Ce rapport constitue le résultat final de la mission d'audit comportant la réponse aux questions posées dans la lettre de mission. Ce qui exige de l'auditeur une très grande faculté d'analyse et de synthèse d'une part, et une aptitude avérée à la rédaction, d'autre part. (Annexe 5)

Le rapport décrit les écarts observés, sur la base de faits étayés et vérifiés, les causes de toute nature susceptibles d'expliquer ces écarts, et les conséquences constatées ou risques encourus. C'est sur cette base qu'il pourra présenter des préconisations, si ceci est défini dans la lettre de mission.<sup>2</sup>

Ce rapport a deux fonctions : <sup>3</sup>

1/ C'est un outil de travail : *« C'est à partir du rapport d'audit que les responsables audités vont entreprendre les actions correctives, ce qui ne saurait se faire sur des indications générales. Le document doit donc impérativement analyser et présenter le détail des constats et observations, les recommandations doivent être concrètes et précises, afin que les responsables ne restent pas dans le flou et soient en mesure de définir avec précision les actions à entreprendre. La résultante de ce choix est un rapport long. »*

2/ C'est un document d'information pour la hiérarchie : *« À la simple lecture du rapport, les supérieurs hiérarchiques doivent savoir si le domaine audité est ou non convenablement maîtrisé et quelles sont, éventuellement, les mesures importantes à prendre pour améliorer la situation. »*

### **Le contenu du rapport**

- L'introduction
- Une note de synthèse adressée à la direction générale comprenant :
  - La nature, les objectifs et le champ d'action de la mission ;
  - Un résumé du processus d'audit ;
  - Les contraintes et les éventuels obstacles rencontrés.

---

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p.p.294-295

<sup>2</sup> Référentiel IAS V. 2006 de l'audit social

<sup>3</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p.p.297-298

- Le corps du rapport :
  - La présentation de l'organisation de l'unité ou de la fonction auditée :
    - l'identification de l'organisme audité ;
    - les objectifs, les périmètres et le cadre de référence de l'audit ;
    - le plan convenu et le calendrier de l'audit ;
    - la méthodologie et les techniques d'audit utilisées ;
    - les documents de référence sur lesquels s'est appuyé l'audit.
  - Constats et faits :
    - les constatations ;
    - les informations recueillies ;
    - les points forts et les points faibles ;
    - les risques et les enjeux.
  - Analyses des causes et des effets :
    - Les vérifications et les analyses ;
    - Les investigations réalisées et les preuves de l'audit ;
    - Les F.R.A.P.
  - Conclusions : Comprenant le **jugement professionnel** formulé par l'auditeur sur :
    - Les performances remarquées ;
    - Les facteurs de risques ;
    - Les capacités d'amélioration.
- Recommandations :
  - Les préconisations permettant d'améliorer la situation ;
  - Les moyens à mettre en œuvre : modification ou élaboration de textes légaux ou réglementaires, modification des procédures existantes, modification de l'organisation (création ou suppression de structure et/ou fonction), proposition de nouveaux circuits ou de nouveaux documents...etc. ;
  - Les mesures d'accompagnement.
- Le plan d'action : un plan d'action doit être joint au rapport, généralement sous forme d'un tableau précisant :
  - Les recommandations par ordre ;
  - Les personnes et/ou les services responsables de la mise en œuvre ;
  - Les délais de réalisation.
- Les annexes : comprenant les documents, les tableaux, les schémas, ou toute autre pièce que l'auditeur juge nécessaire de la porter à la connaissance des destinataires.

**Ce rapport d'audit final est adressé :**

- Aux responsables audités (ayant toute la latitude de le communiquer à leurs collaborateurs) ;
- Au commanditaire de la mission d'audit ;

- A la direction générale (qui le transmet aux directions concernées par l'objet de la mission et/ou impliquées dans le plan d'action).

#### 4/ Le suivi des recommandations

Après la notification du rapport d'audit aux audités, ces derniers procèdent à la mise en œuvre des recommandations en procédant à une réunion interne regroupant l'ensemble des structures et des cadres concernés afin d'arrêter un programme d'action.

Durant la mise en œuvre les audités doivent porter à la connaissance de la hiérarchie et de l'équipe d'audit l'état d'avancement du plan d'action et les actions correctives achevées, et éventuellement toute anomalie ou difficulté afin de permettre l'ajustement du plan d'action.

Dans ce cadre le responsable de la structure auditée doit adresser régulièrement un rapport de suivi des recommandations. Quant à l'équipe d'audit, elle doit tenir des fiches de suivi, mais elle peut également effectuer des visites de l'unité auditée, rencontrer les responsables concernés, envoyer des questionnaires pour voir l'état d'avancement.

Après une période de six mois à une année (en fonction des recommandations, des actions et des moyens) l'équipe d'audit procède à une évaluation de la mise en œuvre du plan d'action pour :

- S'assurer du degré d'avancement par rapport aux délais fixés ;
- S'assurer de l'efficacité des actions engagées (si les problèmes et les dysfonctionnements sont corrigés) ;
- S'enquérir des éventuelles contraintes et difficultés de mise en application des recommandations (problèmes de moyens, problème d'incohérence, problème de confusion ou d'incompréhension... etc.).

Dans le cadre de ses missions, l'équipe d'audit (ou le chargé de suivi désigné parmi les membres de l'équipe) est tenu de rendre compte à la direction générale et au comité d'audit toutes les informations relatives au degré d'avancement et les éventuelles contraintes et/ou insuffisances, des retards constatés, appuyées de propositions nécessaires pour la prise de décision adéquate.

Enfin, il est important de rappeler ce que dit J. Renard, dans un ouvrage consacré à l'audit interne au sujet du suivi : « *De tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués.*

*Mais il y a danger à vouloir aller trop loin, car si les modalités de suivi sont parfois différentes selon les entreprises, il est un principe sur lequel tout le monde s'accorde : l'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations. Principe qui part de la définition même de la fonction : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est*

*quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites et apporte des conseils pour les faire progresser. »<sup>1</sup>*

En conclusion, la démarche audit des ressources humaines et vu ses spécificités par rapport aux autres types d'audit puisqu'elle concerne le comportement de l'homme dans l'organisation, ses relations sociales, les procédures et les politiques RH, requiert pour être menée efficacement et pour produire une valeur ajoutée, la combinaison des trois éléments :

1/ L'auditeur RH par sa compétence, son respect des règles de déontologies et des normes d'audit. Mais également son sens de compréhension du comportement de l'homme, de sa psychologie et de ses interactions dans le milieu du travail ;

2/ La capacité de cet auditeur à recueillir les informations sociales et son aptitudes à recueillir, à analyser ces informations et à hiérarchiser les risques sociaux propres à l'entité auditée ;

3/ L'art et la manière d'agir de l'auditeur RH pour conduire sa mission et de dégager les points faibles et les points forts et son agilité à formuler les recommandations pertinentes.

Pour le cas de l'Algérie, déjà traité dans la première partie, et puisqu'on a constaté que l'ensemble de ces éléments manquent encore, et les actions d'audit des ressources humaines sont pratiquement limitées à l'aspect « Audit de Conformité », on va essayer de procéder à un audit d'efficacité des ressources humaines par l'audit de la mobilisation des effectifs au niveau d'une administration régie par les règles de la fonction publique dans la troisième partie de notre étude.

---

<sup>1</sup> **RENARD, Jacques.** Op.cit. p.309

## **TROISIEME PARTIE : CAS PRATIQUE D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES. Audit de la mobilisation des effectifs**

Après avoir cerné la notion de l'audit des ressources humaines dans ses approches : conceptuelle, méthodologique et procédurale, il est nécessaire de pratiquer l'audit des ressources humaines sur terrain.

Notre mission a pour objet l'audit de la mobilisation des effectifs par rapport aux postes de travail au niveau de la Direction Régionale des Douanes Alger Port.

Pour ce faire, nous allons présenter dans un premier chapitre l'échantillon et l'objet de notre audit, les objectifs recherchés et les moyens et la méthodologie à mettre en œuvre.

Dans le deuxième chapitre, nous allons appliquer les normes universelles de l'audit pour conduire notre mission et déterminer les points forts et les points faibles et les facteurs de non mobilisation des effectifs.

Pour arriver dans le troisième chapitre à émettre les recommandations jugées nécessaires de les mettre en œuvre suivant un plan d'action approprié.

## **CHAPITRE1- ECHANTILLON ET OBJET DE L'AUDIT**

Afin de répondre à la question problématique de notre étude, on a choisi une structure administrative relevant du secteur de la fonction publique : l'administration des douanes. En premier lieu nous allons la présenter notre échantillon d'audit, puis le thème de l'audit, et enfin la méthodologie et la conduite à tenir pour mener notre mission.

### **Section 1- Présentation du service**

L'administration des douanes est le point de passage obligé pour les marchandises, les capitaux et les personnes, elle est de ce fait le premier rempart pour l'économie nationale. A ce titre, l'institution douanière est investie de plusieurs missions.

De prime abord la douane assure une mission fiscale, puisqu'elle contribue considérablement au recouvrement des recettes de l'Etat et joue un rôle économique en contribuant à soutenir la compétitivité des entreprises et à renforcer leur encadrement, notamment celles orientées à l'export.

Sur la base des règles fixées pour le commerce international, la douane contrôle les flux commerciaux avec deux (2) objectifs : la fluidité et la sécurité.

En outre, elle assure une mission de sécurité à travers la lutte contre la fraude et les grands trafics internationaux (mobilisation contre les fléaux de contrefaçon, de contrebande, de blanchiment d'argent et de manière générale le crime organisé transnational), la protection de l'environnement et du patrimoine national.

Enfin, la douane exerce une mission d'aide à la prise de décision à travers l'élaboration et l'analyse des statistiques du commerce extérieur et la réalisation de différentes études intéressant le commerce extérieur lato sensu du terme.

Le caractère évolutif des missions de l'administration des douanes requiert des efforts d'adaptation continus à travers la mise en œuvre de programmes de réforme dictés par son environnement économique et tendant à améliorer l'efficacité interne et l'efficacité externe.

Dans ce cadre, La Douane Algérienne a entrepris un ambitieux programme de modernisation en vue de s'adapter à ces nouvelles exigences. Ce programme englobe l'ensemble des aspects organisationnels, administratifs, managériaux, techniques...<sup>1</sup>

La RH est au cœur de ces réformes entreprises par la Douane Algérienne visant l'adaptation de l'administration des douanes au changement de la notion du service public.

---

<sup>1</sup> Plan stratégique des Douanes Algériennes 2016-2019

La direction régionale à Alger port étant la structure pilote, responsable du premier port de l'Algérie en matière des flux des marchandises et des personnes, joue un rôle très important pour la concrétisation de ces réformes et l'amélioration de l'appréciation de l'administration douanière.

De ce fait, une étude des ressources humaines composant cette structure s'impose pour statuer sur la composante et la qualité des effectifs de cette structure

## Section 2- Justification de l'audit et ses objectifs

### 1/ La justification de l'audit

D'après les rapports et les comptes rendu, les chefs de services de la direction régionale des douanes d'Alger port éprouvent des difficultés pour la prise en charge des missions et des activités de contrôle douanier dans ce port considéré comme névralgique pour le commerce et les échanges internationaux.

Ces difficultés (selon ces chefs de services toujours) sont liées essentiellement au manque des effectifs en nombre et en qualité.

Ces expressions de besoins ont mis la direction centrale chargée de la gestion des ressources humaines dans une situation désagréable vue le peu de recrutements et les problèmes liés à la mobilité des agents d'autres région pour renforcer ces services. Mais également elle a appelé l'attention sur la nécessité d'un audit des ressources humaines, pour évaluer la situation, notamment que le premier constat des listes des effectifs montre que cette direction régionale compte un nombre important de personnel. Ce qui signifie -peut-être- un sureffectif (une pléthore) et un non mobilisation de plusieurs éléments d'entre eux.

**Donc, Y a-t-il vraiment une situation pléthorique des effectifs au niveau de cette direction ?**

A cet effet, cette mission d'audit aura pour objectifs :

- ✓ De voir le degré de Mobilisation des effectifs.
- ✓ De statuer sur la Répartition des effectifs postes/taches par rapport au nombre d'agents
- ✓ D'évaluer les conditions dans lesquelles les agents exercent leurs fonctions, et les conditions dans lesquelles les missions sont exécutées

Pour répondre à la question précédente, on va :

- Présenter la composante humaine de la structure auditée
- voir la répartition des effectifs par poste de travail.
- Calculer le ratio de mobilisation
- Vérifier les conditions de travail

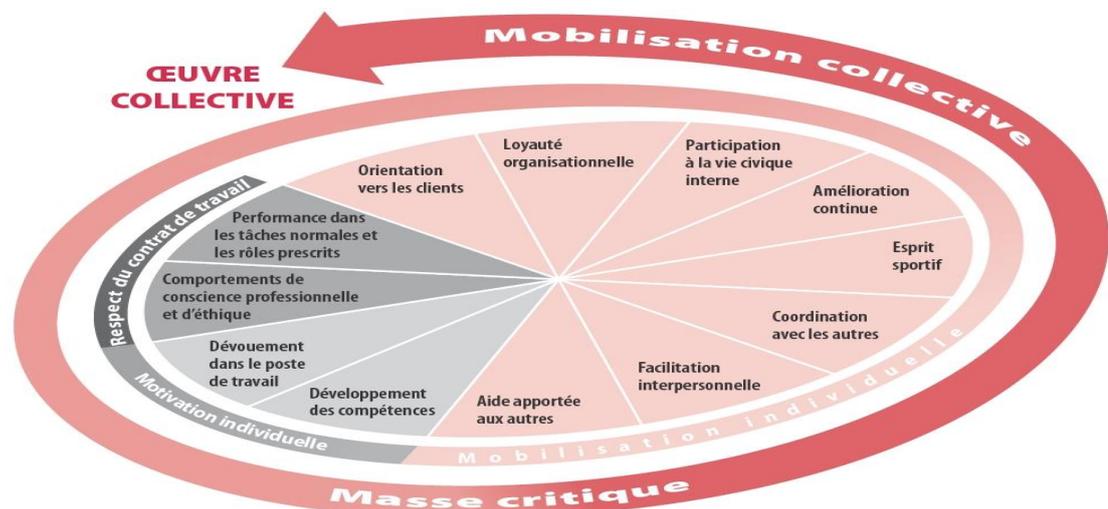
Mais avant d'entamer notre audit, définissons d'abord la notion de mobilisation des ressources humaines.

## 2/ La mobilisation des ressources humaines

La mobilisation signifie l'orientation des ressources pour l'atteinte des objectifs. Pour Jean-Marie Peretti : la mobilisation est une « *action ayant pour but de rassembler et d'utiliser les compétences et énergies des salariés pour rendre l'entreprise plus performante* »

Mais s'agissant du capital humain, cette définition est -à mon sens- incomplète. Parce qu'il faut que les employés soient engagés à sacrifier pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise qui est leur entreprise (ses objectifs sont les siens), et il faut avoir le désir et le plaisir de travailler ensemble.

C'est pourquoi la définition suivante est la plus significative : « *la «mobilisation ne signifie pas le fait de donner des ordres, mais plutôt le fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif. La mobilisation est d'abord et avant tout un phénomène collectif : un employé qui rassemble toutes ses énergies pour une tâche individuelle ne constitue pas un employé mobilisé. Par contre, si la majorité des employés rassemblent toutes leurs énergies pour accomplir une œuvre collective, alors chacun de ces employés est mobilisé parce qu'il met ses énergies individuelles à la disposition d'une cause commune. Sur la base de ces réflexions, nous proposons de définir la mobilisation au sens large de la façon suivante : une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective.* »<sup>1</sup>



**Figure 3 - Comportements et dynamique mobilisatrice** (source Tremblay Michel, Wils Thierry, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 2/2005 (Vol. 30), p. 37-49)

<sup>1</sup> **TREMBLAY MICHEL, WILS THIERRY**, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 2/2005 (Vol. 30), p.p. 37-49

De ce fait, la mobilisation c'est : rassembler les membres de l'organisation afin qu'ils conjuguent volontairement leurs efforts et leurs énergies pour atteindre les objectifs dans le but de rendre leur entreprise plus performante.

### 3/ Facteurs de mobilisation

Ce qui requiert des facteurs de mobilisation, entre autres :

- ✓ Les objectifs doivent être clairs, compris et adoptés par l'ensemble du personnel : Une forte compréhension, croyance et acceptation des objectifs de l'organisation.
- ✓ L'engagement : Une forte croyance et acceptation des valeurs de l'organisation.
- ✓ La motivation : les **conditions de travail**, la **rémunération**, l'**estime** et la **communication interne** constitue des facteurs essentiels pour promouvoir le Désir de travailler ensemble et le Plaisir d'atteindre les objectifs.
- ✓ La communication et l'écoute (horizontale et verticale)
- ✓ La justice organisationnelle et le climat de travail encourageant : Des équipes de travail soudées dans un climat de justice interpersonnelle, des comportements de coopération et de confiance entre supérieurs et subordonnés et une cohésion des efforts.
- ✓ L'appartenance : existence d'une citoyenneté organisationnelle et le désir de demeurer membre de l'organisation.
- ✓ Le Partage d'expertise et d'information pour l'amélioration.
- ✓ Le sacrifice : La volonté de fournir des efforts considérables pour aider les autres et l'organisation
- ✓ L'éthique et la conscience professionnelle

### 4/ Composantes de la mobilisation

Donc, « *Le concept de mobilisation inclut 3 principales composantes :*

- *Le processus organisationnel dont le principal objectif est de mettre sur pied des pratiques permettant le partage de l'information, le partage du pouvoir, le partage des connaissances, la reconnaissance financière et non-financière, le respect de l'éthique humaine.*
- *Le processus individuel, voulant que l'employé en arrivera à se mobiliser en voyant certains besoins satisfaits (être utile, avoir des défis, s'accomplir, avoir une vision, être autonome, être impliqué, être reconnu, appartenir à un groupe). En plus de la nécessité de percevoir la réponse à certains besoins, l'employé se mobilisera aussi en ayant des cibles (objectifs) bien définies, en étant plongé dans l'action/en participant, en recevant des avantages.*
- *L'état de l'individu mobilisé se manifeste par des intentions et des perceptions positives liées à l'organisation pour laquelle il travaille et au travail qu'il effectue dans l'organisation. L'individu mobilisé se*

*comporte de manière à fournir des efforts au-dessus de la normale dans l'exécution journalière de son travail, dans sa relation avec l'équipe de travail et dans sa relation avec l'organisation. Il se distingue donc des définitions de «commitment» de d'implication qui sont plus larges mais se rapproche du concept de la sous composante "affective commitment" faisant partir du modèle à trois composantes de Allen et Meyer (1991) »<sup>1</sup>*

Mais à mon sens, en plus des facteurs sus mentionnés, il est essentiel d'ajouter le facteur commandement qui est primordial pour la coordination des efforts et l'orientation des hommes vers les objectifs. Dans ce cadre on parle bien du concept de leadership qui est l'autorité exercée par une personne ayant des qualités et des qualifications, pour influencer et mobiliser un groupe d'individus qui le reconnaissent comme tel, en vue d'atteindre des objectifs commun.

Cette notion de leadership qui fait partie des 14 principes de management d'Edwards DEMING qui insiste sur ce principe préconisant aux managers d'être des leaders et non pas de simples dirigeants en révisant notamment leur façon de commander: « Instituez une forme moderne d'autorité (le leadership) ayant pour but de faciliter le travail des hommes et des machines ». Et fait partie aussi des 14 « principes généraux d'administration » d'Henri Fayol, lorsqu'il évoque le principe de Discipline : « *Les employés doivent obéir aux ordres mais les chefs doivent assumer un vrai leadership.* »

La mobilisation donc repose sur un leadership ayant la capacité à motiver ses effectifs et à stimuler leur intelligence, leur créativité et leur engagement en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation qui doivent être compris et acceptés par tous. Et ce par :

- La mise en œuvre d'une stratégie de partage d'information et de pouvoir ;
- La mobilisation des moyens nécessaires à la politique ;
- La mise sur pied d'une organisation permettant de valoriser les performances individuelles et favorisant le travail d'équipe ;
- Mais il est nécessaire également de garantir un climat favorable et un réel dialogue social.

---

<sup>1</sup> **Mathieu ALARIE.** (Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines, la perception des gestionnaires) Mémoire présenté à la Faculté des Etudes Supérieures en vue de l'obtention du grade de M. Sc. en Relations industrielles, option Ressources Humaines et Management. Université de Montréal, Janvier 2005. p. 3

\***Meyer et Allen (1991) ont identifié 3 composantes de l'engagement :**

- *L'engagement affectif ou émotionnel qui induit un attachement à l'organisation (je désire rester).*
- *L'engagement de continuité (ou calculé) qui est lié aux coûts perçus en cas d'abandon de l'activité (je perds si je quitte).*
- *L'engagement normatif qui est lié au sentiment de réciprocité que l'individu développe envers son employeur (je me dois de rester).*

Notre audit de la mobilisation des effectifs va en même sens de ces composantes. Ce qui va nous emmener à :

- Analyser l'organisation des services et son impact sur la mobilisation des effectifs ;
- Analyser les postes de travail et les tâches par rapport aux agents affectés dans chaque service ;
- Jauger l'environnement, le climat de travail et le comportement des effectifs.

### Section 3- Méthodologie et moyens de l'audit

Pour l'exécution de la mission d'audit, il a été procédé à :

#### 1/ La prise de connaissance

Et ce notamment par :

- La consultation des textes régissant le secteur audité ;
- La consultation des textes de la fonction publique ;
- La consultation des statistiques préétablis et les tableaux de bord des années antérieurs ;
- La consultation des rapports exprimant les besoins en effectifs (en effet, ces rapports n'étaient ni méthodiques ni basés sur des analyses scientifiques).

Eu égard aux spécificités des missions et des tâches des différents services. Ces derniers ont été scindés en trois catégories de services :

1. Les services sédentaires (bureaux régionaux et divisionnaires / inspections principales en dehors de l'inspection principale aux brigades).
2. Les services des recettes ;
3. Les services des brigades.

Spécificités des missions et des tâches des différents services		
Service	Régime de travail	Missions et tâches
Bureau	8 heures/ 5J	Missions de conception Activités de bureau
Recette	8 heures/ 5J Permanence	Activités de bureau Déplacement en dehors du service Activités pénibles
Brigade	8H X 03 Travail posté Travail de nuit	Missions opérationnelles Activités pénibles

#### 2/ L'Ouverture d'un dossier d'audit

Ce dossier comprend entre autres :

- Les rapports émanant des services à auditer
- Les différents textes
- Les référentiels et les manuels
- L'organigramme
- Le Référentiel Métiers Et Compétences RMC
- Référentiel de procédures
- Les notes internes

### 3/ L'établissement du programme d'audit

- Elaboration d'un plan d'audit ;
- Etablissement du calendrier de la mission ;
- Identification des facteurs de risques à auditer :
  - ✓ l'incohérence entre les objectifs et les moyens ;
  - ✓ l'absence de la communication interne ;
  - ✓ le système de rotation et d'affectation des agents ;
  - ✓ l'absence des formations et de perfectionnement ;
  - ✓ la qualité des recrutements ;
  - ✓ la répartition des effectifs des deux sexes ;
  - ✓ la démotivation ;
  - ✓ l'absentéisme ;
  - ✓ les maladies ;
  - ✓ les horaires de travail ;
  - ✓ les conditions et l'environnement de travail.

### 4/ La conduite de la mission

#### Réunion d'ouverture

Il a été procédé à une rencontre avec le responsable et les chefs de structures (réunion d'ouverture) pour la présentation et la discussion des objectifs, du programme et de l'importance de la mission pour la nouvelle stratégie de GRH dans l'institution.

#### Le travail d'audit

##### a/Recueil des informations :

- Entretiens avec les chefs locaux et les agents sur terrain :

Programme des rencontres de l'équipe d'audit avec les chefs locaux	
Date/ Journées	Services concernés
J 1	Les Chefs de Bureaux
J 2	Les chefs des inspections principales
J 3	Les sous directeurs
J 4	Les receveurs
J 5	Chefs de Bureaux
J 6	Les chefs de brigades
J 7	Les chefs des inspections principales

- Observations et visite des lieux (terrain)
- Organigramme fonctionnel : schéma d'action
- Observations et consultations des documents :
  - Archive des dossiers individuels
  - Le fichier informatisé
  - Le plan de formation
  - Les tableaux de bord

Afin de permettre une analyse critique des ressources humaines, il a été procédé à la conception de fiches selon la nature des missions de chaque grade des corps spécifiques et ses équivalents du corps des assimilés (corps commun) :

Grades		Niveau
AS	Agent de surveillance	Opérationnel
AC	Agent de contrôle	
BRG	Brigadier	
OB	Officier de brigade	Maitrise
OC	Officier de contrôle	
IP	Inspecteur principal	Encadrement
ID	Inspecteur divisionnaire	
CG	Contrôleur général	

- Fiche « poste de travail » (AS – AC – BRG – OB – OC et équivalents) (Annexe VI)
- Fiche de compétence (IP et plus et équivalents) (Annexe VII)
- fiche d'analyse des postes de travail (sous forme d'une grille de lecture) : **grille d'analyse des tâches** (Annexe VIII)
- Tableau des effectifs et des dotations
- Les **statistiques** : Les données statistiques sont établies sur la base de l'état des effectifs de l'année 2016.

#### b/ Vérification et analyse des informations :

Afin d'analyser les effectifs et les postes de travail, des rencontres et des sorties effectuées sur terrain sont nécessaires pour nous permettre de s'enquérir de la réalité des missions assurées par les différents services (**entretiens et observations**)

Pour ce faire, des **fiches d'identification de poste de travail** ont été conçues et distribuées à l'ensemble des effectifs pour être servies par chacun des agents, et visés par les chefs hiérarchiques qui précisent la position exacte et le rôle de chaque agent en émettant leurs avis .

Aussi, des **fiches d'étude des postes de travail** ont été conçues et réparties aux chefs locaux pour les servir. Ces fiches comportent des cases permettant de déterminer :

1/Le service, son responsable, et ses activités pour permettre d'avoir une idée exacte sur le service et ses missions et ses relations fonctionnelles :

Activités principales	Activités spécifiques	Relations avec l'environnement
Quotidiennes : * * * *	* * * * *	Usagers : Instances judiciaires : Services de sécurité : Intermédiaires : Autres (à préciser) :

2/Les moyens matériel et le dispositif d'action du service, pour permettre de voir si les moyens mis à la disposition des agents leur permettent ou non l'accomplissement de leurs tâches.

2/Les Moyens d'action							
Bureaux			Logistiques			Le régime du travail	
Nombre de bureaux (locaux)	Nombre de bureaux (mobilier)	Nombre de chaises	Nombre de véhicules	Nombre de micros	Autres moyens mis à la disposition (à préciser)	Régime bureaux (y a-t-il une permanence ?)	Régime Brigades (à préciser)

3/Les moyens humains mis à la disposition du chef de service, pour étudier les écarts entre les effectifs théoriques et les effectifs réels et d'en dégager le ratio de mobilisation

Service													
GRADES	A/S	A/C	BRG	OB	OC	IP	ID	ADM	ING	ARCH	Ouvriers	Autres	TOTAL
<b>Effectifs réels :</b>													
Effectifs mobilisés quotidiennement													
Effectifs mobilisés occasionnellement													
Effectifs non mobilisés													
<b>Effectifs théoriques (nécessaires)</b>													
<b>Ecarts</b>													
<b>Ratio de mobilisation</b>													

Sur la base de ces tableaux, **une grille de lecture et d'analyse** de la situation a été établie, et ce pour auditer les différents postes de travail dans le but de faire ressortir pour chacun des postes, les écarts et relever les insuffisances sur la base des effectifs réels par rapport aux effectifs théoriques, en se référant au **référentiel métiers et compétences**, aux **fiches de postes** et aux **dispositions de la réglementation et les notes internes en vigueur**, notamment :

- L'Arrêté du 30 octobre 2013 fixant les domaines de compétence fonctionnelle des sous-directions et des bureaux régionaux ainsi que le

fonctionnement des sections des investigations et du renseignement douanier ;

- La Décision n°36/DGD/CAB/DE400 du 14/09/2002 portant organisation et fonctionnement des inspections principales du bureau de douane d'Alger port ;
- La Circulaire N° 19 DGD/CAB/DE400 du 04 /03/1996, portant organisation des services extérieurs territoriaux de l'administration des douanes ;
- La Note 03/DGD/CAB/D530 DU 01/02/1999 relative à la détermination des effectifs composant les brigades et la fixation des profils des postes d'encadrement des brigades.

Par ailleurs, il a été procédé au calcul du **ratio de mobilisation** des agents au niveau des différents services, afin de relever les besoins en effectifs et déterminer le nombre d'agents à redéployer et le nombre des effectifs en pléthore.

<p><b>Ratio de mobilisation = effectifs mobilisés effectivement X 100 / l'ensemble des effectifs du service concerné</b></p> <p><b>Effectifs mobilisés effectivement = Ensemble des Effectifs – Effectifs non mobilisés</b></p>
---

## **CHAPITRE2- EXECUTION DE LA MISSION D'AUDIT**

Pour s'assurer de la mobilisation des effectifs, il y a lieu d'abord, d'analyser la gestion des ressources humaines au niveau local par le diagnostic

de : l'organisation, les effectifs, le dispositif et statuer enfin sur le degré de mobilisation par service. Par la suite nous allons analyser la GRH au niveau global, c'est-à-dire au niveau de la centrale. Pour dégager en fin de compte les conclusions adéquates.

## **Section 1- Analyse de la GRH au niveau de la direction régionale (Approche locale)**

Afin de conduire la mission d'audit, il y a lieu :

- 1/ D'établir un constat de l'organisation, des effectifs, et du dispositif du service audité (recueil des informations et état des lieux) ;
- 2/ D'analyser la mobilisation des agents des douanes au niveau de chaque services ;
- 3/ De dégager les conclusions.

### **1/ L'organisation des services**

Avant d'entamer l'audit des effectifs un survol de l'organisation des services de la direction régionale d'Alger port s'impose.

Ces services comprennent comme nous l'avons déjà précisé : les **services sédentaires, les services des recettes et les services opérationnels des brigades**, mis en place en exécution des textes réglementaire ci-après :

- Décret exécutif n° 10-286 14 /11/2010 portant statut particulier des Fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration des douanes ;
- Décret exécutif n 11-421 du 8 décembre 2011 fixant l'organisation et le fonctionnement des services extérieurs de la direction générale des douanes ;
- l'arrêté interministériel du 17 avril 2012 fixant les sièges administratifs des directions régionales des douanes et les inspections divisionnaires qui leur sont rattachés au titre de leur compétence territoriale ;
- Vu l'arrêté interministériel du 27 août 2012 déterminant l'organisation des directions régionales des douanes ;
- Arrêté du 03/11/2010 fixant l'implantation et la compétence territoriale des directions régionales et des inspections divisionnaires des douanes ;
- Arrêté du 30 octobre 2013 fixant les domaines de compétence fonctionnelle des sous-directions et des bureaux régionaux ainsi que le fonctionnement des sections des investigations et du renseignement douanier ;
- Décision n°33/DGD/CAB/DE.400 du 27/11/1999 fixant l'organisation, l'implantation, la liste et la codification des brigades des douanes ;
- Décision du 19/01/2000 relative aux bureaux de douane ;

- Décision n°36/DGD/CAB/DE400 du 14/09/2002 portant organisation et fonctionnement des inspections principales du bureau de douane d'Alger port ;
- Décision n° 195/DGD/SP/D500 du 21 juin 2012 portant règlement intérieur applicable aux personnels de l'administration des douanes ;
- Circulaire N° 19 DGD/CAB/DE400 du 04 /03/1996, portant organisation des services extérieurs territoriaux de l'administration des douanes ;
- Note 03/DGD/CAB/D530 DU 01/02/1999 relative à la détermination des effectifs composant les brigades et la fixation des profils des postes d'encadrement des brigades.

### *Les services sédentaires*

#### La direction régionale siège

Qui compte les quatre sous-directions, le service régional des contrôles a-posteriori et une station régionale des transmissions.

Les quatre sous directions se présentent comme suit :

1- **La sous-direction de la technique douanière** qui comprend trois (3) bureaux régionaux :

- Bureau de la réglementation et de la fiscalité ;
- Bureau des Eléments de taxation et du suivi des recettes ;
- Bureau des régimes douaniers.

2- **La sous-direction du contentieux douanier et du recouvrement** qui comprend trois (3) bureaux régionaux :

- Bureau du contentieux et des transactions ;
- Bureau des poursuites judiciaires ;
- Bureau du suivi d'exécution des décisions de justice et des transactions.

3- **La sous-direction de l'informatique et de la communication** qui comprend trois (3) bureaux régionaux :

- Bureau de l'informatique ;
- Bureau de la performance et des statistiques ;
- Bureau de la communication.

4- **La sous-direction de l'administration des moyens**, organisée en trois (3) bureaux régionaux :

- Bureau de la gestion des personnels et de la formation ;
- Bureau des moyens logistiques ;
- Bureau du budget et de la comptabilité.

**Le service régional des contrôles a-posteriori** auquel sont rattachés deux secteurs d'activité au niveau des deux divisions.

## Les inspections divisionnaires

A la direction régionale des douanes d'Alger port sont rattachées deux inspections divisionnaires :

1/L'inspection divisionnaire des douanes Alger-commerce : organisée en bureaux comme suit :

- bureau des techniques douanières et de la fiscalité ;
- bureau du contentieux et du recouvrement ;
- bureau des relations publiques et du système d'information ;
- bureau de l'administration des moyens ;
- bureau des Eléments de taxation ;
- bureau des régimes douaniers Economiques ;
- les inspections principales qui lui sont rattachées à l'exception de l'IPB.

2/L'inspection divisionnaire des douanes d'Alger-régimes particuliers : dont dépend les bureaux ci-après :

- bureau des techniques douanières et de la fiscalité ;
- bureau du contentieux et du recouvrement ;
- bureau des relations publiques et du système d'information ;
- bureau de l'administration des moyens ;
- bureau des Eléments de taxation ;
- les inspections principales qui lui sont rattachées à l'exception de l'IPB.

## Les services des recettes

A la direction régionale des douanes d'Alger-port, sont rattachées quatre recettes (Décision du 19/01/2000 relative aux bureaux de douane, modifiée et complétée) :

- la recette principale au recouvrement (**R.P.R**) ;
- la recette des dépôts(**R.D.P**) ;
- la recette Alger-contentieux (**R.A.C**).

Ces recettes relèvent de l'inspection divisionnaire Alger commerce.

Et la recette Alger voyageurs(**R.A.V**) relevant de l'inspection divisionnaire Alger régimes particuliers.

## Les services opérationnels (les brigades)

Les services des brigades constituent l'unité opérationnelle sur laquelle s'appuie l'essentiel de l'activité douanière au port d'Alger, où sont affectés 52 % des effectifs de la direction régionale.

Les brigades se présentent comme suit :

BRIGADE	Réf. Décision de création	ETAT DE MISE EN SERVICE
Maritime		✓

Surveillance générale	Décision n°33/DGD/CAB /DE.400 du 27/11/1999 fixant l'organisation, l'implantation, la liste et la codification des brigades des douanes	✓
Commerciale Nord		Une seule brigade commerciale avec 3 chefs de postes
Commerciale Centre		
Commerciale Sud		✓
Ambulante		✓
Sécurité (y compris DR)		Font partie de la brigade commerciale avec 3 chefs de postes
Visite des M/Ses à l'Import (Conteneurs)		
Visite des M/Ses à l'Import (Divers)		
Visite des M/Ses à l'Export		
Dépôt de m/ses	✓	
Scanner	Décision 32/DGD/SP/DE.400 du 15/12/2001	✓
Polyvalente Sidi Moussa	Décision n°234/DGD/SP/DE.400 du 19/09/2012	✓

<b>Brigades relevant de l'IDD Alger Régimes Particuliers</b>		
BRIGADE	Réf. Décision de création	ETAT DE MISE EN SERVICE
Surveillance générale	Décision 33/DGD/CAB/DE.400 du 27/11/1999 fixant l'organisation, l'implantation, la liste et la codification des brigades des douanes	✓
Commerciale		✓
Visite des Voyageurs		✓
Ambulante		✓
Sécurité		Mission assurée par la BSG
Scanner	Décision 32/DGD/SP/DE.400 du 15/12/2001	✓
Navigante	Décision 10/DGD/CAB/DE.400 du 06/04/2002	✓

**Mode opératoire des brigades** : Pour assurer la continuité du service les brigades sont organisées en escouades. En principe dans les conditions normales de travail la durée légale hebdomadaire de travail est fixée à **40 heures** de travail effectif, repartie sur cinq jours sur la base de 8h par jour ouvrable.

Par dérogation, la durée légale hebdomadaire peut être réduite ou augmentée, sans toutefois que l'amplitude journalière de travail effectif ne dépasse les 12H par journée (Cf. ordonnance 97/03 du 11/01/97).

Le service des brigades au niveau de la direction régionale d'Alger-port, est assuré en permanence (H24), de jour comme de nuit, et sept jours sur sept (7/7) y compris les jours fériés. (CF art. 34 du Code des Douanes).

En fonction de la spécificité de chaque brigade le travail est organisé selon le schéma ci-après :

- ✓ La première escouade de 07h00 À 13h00 Soit 06h00.
- ✓ La deuxième escouade de 13h00 À 19h00 Soit 06h00.
- ✓ La troisième escouade de 19h00 À 07h00 Soit 12h00.
- ✓ La quatrième escouade en repos compensateur (R.C.)

A titre d'exemple pour la brigade ambulante le service est assuré en équipe de 3X8 comme suit : **7H-13H/13H-19H/19H-7H.**

Le deuxième cas de figure : le service est assuré par équipes de trois (03) 24hx3.

Exemple : la brigade maritime.

### Conclusion n°1

- L'organisation des services est conforme à la réglementation en vigueur ;
- L'organisation n'est pas adaptée aux spécificités et à la nature d'activité des services des douanes au niveau du port (le même organigramme dans toutes les directions des douanes du territoire national)  
Ex. la nature de l'activité au niveau du port n'est pas la même au niveau du Sahara.
- Le faible taux d'encadrement ne permet pas la désignation de l'ensemble des cadres dans les postes supérieurs créés dans les textes réglementaires, ce qui ne ramène à poser la question de l'utilité de création de structures et de postes sans évaluer les compétences de l'institution en terme de nombre et de qualification ;
- Les services des brigades constituant l'unité opérationnelle sur laquelle s'appuient l'essentiel de l'activité douanière au port d'Alger, où sont affectés 52 % des effectifs de la direction régionale, nécessitent une réorganisation et une attention très particulière, car **l'organisation des services des brigades n'est pas en adéquation avec les missions dévolues, et la nature des contrôles à effectuer au niveau du port.**

### Section 3- Conclusions

La lecture et l'exploitation des différents facteurs audités nous permet de conclure qu'il y a certainement des améliorations en matière de gestion des ressources humaines dues essentiellement à la volonté de relever le défi par les

services des douanes, d'une part, et les exigences des mutations de l'environnement national (sociaux-économiques) et international (OMD – UE). Mais cette volonté ne suffit pas si les hommes de l'institution ne sont pas tous impliqués.

En effet, plusieurs signes de non mobilisation et de non engagement sont constatées :

- **Un taux d'absentéisme élevé,**
- **Des retards pour rejoindre les services**
- **Plusieurs dossiers disciplinaires établis**
- **Un taux de roulement élevé (Turn Over) : plusieurs demande de changement de service (voire même demandes de mutation externe)**
- **Des démissions des jeunes cadres enregistrées**
- **Plusieurs demandes de départs en retraite anticipée déposées**
- **Plusieurs certificats médicaux d'inaptitude physique établis**

Ce problème de non mobilisation des effectifs ne concerne pas uniquement la gestion des ressources humaines qui constituent certainement le facteur essentiel, mais concerne aussi la nature de l'institution douanière elle-même et la nature de son organisation et sa stratégie qui nécessite d'être révisé en prenant en compte d'autres éléments qui nécessite à mon sens d'autres actions d'audit.

De ce fait, une intervention d'ordre générale s'impose en matière notamment de procédures de gestion des ressources humaines afin de réussir à mobiliser les ressources, mais elle doit inclure aussi l'organisation des services et la stratégie de l'institution elle-même par rapport à son environnement.

A cet effet, et d'une manière générale, le constat final est le suivant :

- 1) La stratégie de l'institution n'est pas en adéquation avec les moyens humains et matériels dont elle dispose, et l'environnement ou elle exécute ses missions.**
- 2) L'organisation des services n'est pas en adéquation avec les missions dévolues.**
- 3) Les procédures de gestion des RH manquent d'efficacité.**

Ces facteurs constituent une entrave à la mobilisation et à la performance des ressources humaines, ce qui impacte négativement la performance de l'institution.

## **1/ La stratégie de l'institution n'est pas en adéquation avec les moyens humains et matériels dont elle dispose, et l'environnement ou elle exécute ses missions**

### **Politique sans moyens**

- ✓ La stratégie adoptée n'est pas adéquate avec les ressources humaines, matérielles et budgétaires nécessaires à la réalisation des objectifs recherchés :
  - ▶ Les moyens humains : niveau de qualification faible,
  - ▶ Les moyens matériels : moyens matériels vétustes et moyens financiers limite-limite,
  - ▶ Les méthodes de travail : méthodes de travail archaïques et traditionnelles.
- ✓ Une incohérence est ressentie entre la volonté stratégique et la réalité du terrain suite à la mauvaise estimation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs, d'une part, et l'absence d'un système d'information fiable d'autre part.
- ✓ Absence d'une politique de communication interne pour accompagner le changement et pour fidéliser les hommes.
- ✓ Absence d'une politique de communication externe pour :
  - ▶ Défendre l'image de marque de l'institution
  - ▶ Pour mettre en valeur les réalisations
- ✓ L'incohérence de la stratégie des douanes avec la stratégie des partenaires opérant au niveau du port (incohérence entre entités)
- ✓ Mauvaise appréhension de l'environnement

## **2/ L'organisation des services n'est pas en adéquation avec les missions dévolues**

### ***Le cadre réglementaire***

- ✓ L'organigramme n'est pas adapté aux spécificités et à la nature d'activité des services des douanes au niveau du port (le même organigramme des services avec d'autres directions des douanes au niveau du Sahara par exemple), d'où la nécessité de la révision des textes en la matière.
- ✓ L'absence dans l'organigramme d'une structure dédiée au contrôle interne au niveau des services des douanes déconcentrés ne permet pas une meilleure maîtrise des risques.

- ✓ Le faible taux d'encadrement ne permet pas la désignation de l'ensemble des cadres dans les postes supérieurs contenues dans les textes réglementaires ;
- ✓ Les exigences réglementaires de la fonction publique ne permettent pas la désignation des éléments expérimentés dans des postes supérieurs, ce qui constitue un handicap sérieux pour encourager les talentueux ;

### *Les services opérationnels (brigades)*

- ✓ Les services des brigades constituant l'unité opérationnelle sur laquelle s'appuient l'essentiel de l'activité douanière au port d'Alger, où sont affectés 52 % des effectifs de la direction régionale, nécessitent une réorganisation et une attention très particulière, car l'organisation des services des brigades n'est pas en adéquation avec les missions dévolues, et la nature des contrôles à effectuer.
- ✓ L'organisation actuelle des brigades est une source de tension entre les responsables et les subordonnés à cause de déférences de la charge du travail et des responsabilités d'une brigade à une autre et manque de coordination inter-brigades.
- ✓ La chaîne de commandement au niveau des brigades nécessite une révision pour revaloriser la notion de commandement pour cette institution paramilitaire.
- ✓ Le système de mouvement de rotation périodique tel qu'il est pratiqué ne permet pas une professionnalisation des éléments (mouvement annuel effectué sur des critères d'ancienneté alors que le critère du rendement est écarté)

### *Le dysfonctionnement de l'organisation des services*

- ✓ La multitude d'intervenant et à plusieurs niveaux et la complexité des missions est une source de comportement et de pratiques délictueux de la part de certain douaniers ;
- ✓ Les agents demandent l'affectation à des services en relation avec les usagers et évite les services de gestion administrative ce qui impacte négativement sur la réalisation des objectifs.
- ✓ L'organisation des services des douanes n'est pas adéquate avec les ressources humaines, matérielles et budgétaires nécessaires à la réalisation des objectifs recherchés

### **3/ Les procédures de gestion des RH manquent d'efficacité**

#### ***1. Procédures relatives à la gestion des recrutements :***

\*Le recrutement n'est pas en adéquation avec les besoins exprimés par les services extérieurs (recrutement massif des agents de sexe féminin/ manque de qualification et de compétence professionnelle des agents issus des écoles des douanes).

La DR Alger port compte 120 éléments issus des écoles entre 2011-2015 dont 29 de sexe féminin

\*Le produit de la formation des écoles des douanes n'a jamais fait l'objet d'évaluation.

\*Absence de critère de sélection réelle.

\*Une insuffisance flagrante du niveau général des qualifications professionnelles et une inadéquation inquiétante avec les nouvelles exigences de la profession.

\*La fonction recrutement est partagée entre quatre directions au niveau central.

\*L'organisation des concours des recrutements de l'ensemble des grades au niveau des services extérieurs ne permet pas une meilleure prise en charge, notamment en matière de sélection (favoritisme/régionalisme...), et l'absence de professionnalisation au niveau de ces services en matière de traitement des recrutements.

#### ***2. Procédures relatives à la gestion des carrières :***

\*Un système de gestion des carrières excessivement centralisé ne permettant pas aux organes compétents des services extérieurs de défendre les éléments méritants qui opèrent au niveau du terrain.

\*Retard dans les promotions de certains fonctionnaires dépassant le délai légal au bénéfice.

\*Retard dans l'établissement des arrêtés d'avancement.

Ex. : Parmi 342 A/C à la DR du port d'Alger port 220 ont plus de 15 ans d'exercice au même grade d'A/C.

\*Les fonctionnaires du corps commun ne sont pas pris en charge en matière de gestion des carrières notamment les promotions (Ex. un architecte au port d'Alger est resté architecte depuis 20 ans d'exercice à ce jour)

\*La gestion des carrières est inadéquate en l'absence d'un système d'évaluation adapté.

\*Les douaniers bénéficiant d'une formation débouchant sur une promotion, ne font l'objet d'aucun suivi pour évaluer l'efficacité et l'adaptabilité de la formation reçue.

\*Le statut particulier des douanes ne répond pas aux inquiétudes du personnel douanier.

\*Les textes en relation avec l'évolution des cadres (chefs de bureaux /chefs d'inspections principales/receveurs...) ne sont pas encore finalisés

\*Les cadres des douanes ne sont pas pris en charge, en l'absence d'un système de gestion des cadres, et de suivi de leurs évolutions.

\*Les services extérieurs ne maîtrisent pas la gestion des carrières dans tous ses volets, en l'absence de formation et de l'expérience en la matière.

### ***3. Procédures relatives à la désignation aux postes spécifiques :***

\*La plupart des désignations en matière des postes spécifiques sont exclusivement du ressort de la centrale (sur proposition des DR sans que ces propositions ne soient prises en considération par manque notamment du profil des éléments proposés). Il s'agit des désignations des Personnels affectés aux postes suivants : chefs de bureau des DR / chefs de bureau des IDD / receveurs / fondés de pouvoir / caissiers/ chefs des inspections principales (IPB/IPS/IPOC/IPVV...etc.)/ Inspecteurs vérificateurs des déclarations en détail.

\*La plupart des chefs de bureau au niveau régional et divisionnaire ne sont pas nommés, et ce depuis plusieurs années.

### ***4. Procédures relatives aux mesures disciplinaires :***

\*Le régime disciplinaire n'est pas encore clair après l'installation des CPR, notamment pour les instances de recours au niveau central.

\*La nécessité de revoir les qualifications des fautes (ambiguïté de quelques dispositions)

\*Le DR ne peut pas procéder à la suspension immédiate en cas de faute grave commis par les fonctionnaires.

\*Les services des douanes ne donnent pas importance au respect procédures en matière de gestion de la discipline (beaucoup de vices de forme constatés)

### ***5. Procédures relatives à l'évaluation des effectifs :***

\*Malgré l'existence des fiches de notation et des fiches d'évaluation Les critères d'évaluation ne sont pas fiables et ne sont pas mesurables

\*La prime de rendement est considérée comme un salaire et les notes ne sont pas basés sur des critères bien définis.

- \*Les fiches d'évaluation des cadres ne sont pas réellement exploitées.
- \*Les procédures d'évaluation sont instaurées mais ne sont pas suivies des faits.
- \*La promotion des agents sans prise en considération des propositions des responsables locaux.

#### ***6. Procédures relatives à la mobilité des effectifs :***

- \*L'affectation des agents interservices même hors les plans annuels.
- \*Le plan de mouvement des cadres occupant des fonctions supérieurs n'est pas programmés annuellement à l'image des autres institutions (le mouvement des cadres normalement se fait généralement les mois de Juillet ou Août sauf cas exceptionnel))

#### ***7. Procédures relatives à la formation et le perfectionnement :***

- \*Plusieurs écoles (07 écoles des douanes) sans moyens humains qualifiés ni moyens matériels adéquats.
- \*Un chevauchement des missions entre le CNFD (Centre National de Formation Douanière) et la direction de la formation et la direction de l'administration générale en matière de suivi de la formation initiale (de la préparation du concours jusqu'à l'affectation du produit de la formation)
- \*Les programmes de formation ne sont pas adéquats avec la réalité du terrain et les attentes des services opérationnels notamment.
- \*Les NTIC ne sont pas pris en considération au niveau des écoles des douanes.
- \*L'absence du jumelage entre les écoles des douanes algériennes et les écoles des douanes étrangères.
- \*Les programmes de formations continues ne débauchent pas sur une professionnalisation des agents formés.
- \*L'absence d'une base de données fiable des agents formés.

#### ***8. Procédures relatives à la gestion du fichier des effectifs :***

- \*Une mauvaise gestion des dossiers individuels des effectifs, en l'absence des agents qualifiés en matière de classement, archivage et suivi des dossiers.
- \*La consultation du dossier individuel ne permet pas d'avoir une idée sur le parcours des agents.
- \*La procédure de la tenue, de la constitution et de la conservation des dossiers n'est pas normalisée.
- \*Les dossiers ne sont pas mis à jour et enrichis par rapport à la carrière de l'agent.

#### ***9. Procédures relatives à l'action sociale :***

- \*La législation relative à l'action sociale n'est pas vulgarisée

\*L'absence de conférences professionnelles et de formations au sujet du traitement des dossiers des maladies et la relation avec la CNAS et la CNR

\*La lenteur du traitement des cas de décès (secours sociales)

### ***10. Procédures relatives à la médecine du travail :***

\*Le dossier médical de l'agent n'est pas mis à jour à cause de l'absence de visites médicales périodiques.

\*Le livret médical mis à la disposition des médecins ne permet pas au responsable de savoir la disponibilité des agents (livret confidentiel) suite à l'absence d'une fiche de suivi réglementairement normalisé.

\*Les moyens financiers mis à la disposition des DR ne permettent pas de prendre en charge les besoins des médecins en matière d'équipement médical et de soins.

\*L'absence d'une étude et d'une base de données sur les maladies et les malades au niveau de l'administration des douanes.

\*Les médecins ne sont pas pris en charge en matière de développement de leurs connaissances (colloques / conférences ...)

Etant donné que le constat est fait et les analyses des causes et des effets sont établies et confirmées, quelles seront donc les recommandations et les actions à mettre en œuvre pour remédier la situation ?

## **CHAPITRE3- RECOMMANDATIONS**

Pour remédier aux défaillances constatées tout au long de notre analyse de la gestion des ressources humaines au niveau des services de la Direction Régionale d'Alger-port, il est judicieux de prendre en considération un certain nombre de points, qui influent d'une manière significative sur la dynamique portant sur la réorganisation des ressources humaines (redéploiement /

mobilisation / motivation) et de la gestion des ressources humaines (rationalisation / formation / Informatisation/ performance). Ces recommandations et ces actions se résument et se partagent comme suit :

- 1- Actions à engager par la direction régionale
- 2- Actions à engager par la direction générale
- 3- Conditions de réussites (mesures d'accompagnement)



			-Concevoir un système et des outils d'évaluation de l'activité et du comportement adaptés aux Douaniers.								
	D- Veiller à la promotion de la communication interne	DR SD CID	-Assurer un meilleur climat de travail -Promouvoir la relation chefs hiérarchiques- subordonnés								
<b>Sur le plan des moyens matériels et financiers</b>											
	- Diagnostic Moyens/Ressources - Etablissement des Prévisions budgétaires	DR SDAM D.06 D.11	-Etablir un diagnostic précis sur la question ressources humaines/moyens octroyés -Transmission des besoins et des prévisions budgétaires à la DGD								
<b>Sur le plan de l'environnement</b>											
	A- Amélioration des conditions d'activité dans l'enceinte portuaire	DR SDTD CID	il est recommandé de coordonner avec les partenaires de la douane pour les inviter à réunir les meilleures conditions de travail pour faciliter le contrôle douanier (locaux bien aménagés / bureaux/ espaces normalisés...)								
	B- Sécurisation du port	CID	Contribution efficace lors des réunions consacrées à la sécurité du port en coordination avec les services activant dans le port notamment les services de sécurité.								





	Revoir les normes d'affectation des moyens financiers aux services	D.06	Allouer les crédits nécessaires aux services extérieurs L'allocation du budget du fonctionnement sur la base de prévisions préétablis Renégocier le budget alloué à la DGD								
<b>Sur le plan des moyens d'action de l'administration</b>											
	A-Engager une étude du système d'information et recours au TIC	Commission ad-hoc DGD	concrétiser l'automatisation de la gestion au sein de l'administration des douanes,								
	B-Aller vers le SIGAD 2	Commission ad-hoc DGD/CNIS	-refonte du système SIGAD -prévoir la prise en compte des sources externes (entreprise portuaire, organes de contrôle ainsi que tous les autres partenaires) dans le nouveau système.								
	C-Le guichet unique	DGD	La contribution efficace dans les commissions ministérielles pour une meilleure prise en charge des préoccupations de la douane								
	D-Rédaction du manuel des procédures en langue nationale et langue française	Les structures centrales concernées Commissions ad-hoc DGD	-Regrouper et harmoniser les règles et les procédures d'action des éléments sur terrain -Normaliser les procédures et les documents								

### Section 3/Conditions de réussites (mesures d'accompagnement) :

Pour réussir une politique RH, il faut compter sur une organisation optimale, sur des collaborateurs engagés et expérimentés, et surtout sur une politique dynamique de gestion des ressources humaines. De ce fait, il est proposé de prendre en considération les éléments moteurs ci-après :

#### Rationalisation

Propositions	Mesures à entreprendre	Moyens à mettre en place
<p>Il s'agit des actions suivantes :</p> <p><b>Au niveau de l'organisation des Structures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'analyse diagnostic du fonctionnement des services ;</li> <li>• la révision des missions et attributions des responsables ;</li> <li>• l'élaboration et l'adoption des textes (légaux et réglementaires) d'organisation et de régulation du fonctionnement des services,</li> </ul> <p><b>Au niveau de la gestion et du développement des ressources humaines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la mise en place d'un système informatisé de gestion intégrée du personnel</li> <li>• le renforcement des compétences des ressources humaines.</li> <li>• le renforcement de l'efficacité des individus (cadres et agents) chargé de la GRH</li> </ul> <p><b>Au niveau des méthodes de travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'élaboration des manuels de procédures de gestion et la mise en place des systèmes et des procédures de gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.</li> <li>• la mise en place d'un système de motivation des agents</li> </ul>	<p>Réviser l'organisation des services</p> <p>Réviser le statut des du fonctionnaire des Douanes</p> <p>Réviser et mettre à jour le Référentiel des Métiers et des Compétences</p> <p>Réviser et mettre à jour les fiches de poste</p> <p>Négocier le budget de la douane (fonctionnement et équipement)</p> <p>Revoir en urgence le fonctionnement des Ecoles.</p>	<p>Commissions d'audit</p> <p>Informatisation</p> <p>Formation</p>

#### Organisation

Propositions	Mesures à entreprendre	Moyens à mettre en place
--------------	------------------------	--------------------------

<p>1/Les structures en charge de la GRH</p> <p>-Donner plus d'importance à la gestion des effectifs au niveau de l'IPB , par la création au niveau de l'IPB d'un <b><u>officier d'administration</u></b> chargé de la gestion des effectifs et des moyens d'intervention des brigades ;</p> <p>-Il est souhaitable de faire en sorte que le développement de la GRH soit accompagné par un développement en matière de moyens, et veiller à leur gestion rationnelle (analyse des besoins réels TED (les tableaux des effectifs et des dotations/ affectation des moyens selon l'activité...))</p>	<p>Revoir l'organisation des services en charge de la GRH</p> <p>-La désignation des cadres compétents au niveau des bureaux régionaux de la gestion du personnel et leur encourager.</p> <p>-Le renforcement des services en charge par un personnel qualifié</p> <p>-Il est indispensable de revoir les systèmes et les horaires de travail notamment pour les services des brigades, et ce par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•L'étude de l'activité de chaque brigade</li> <li>•L'organisation de la chaîne de commandement des services des brigades (IPB/Chef de brigade / Chef de poste / les agents)</li> <li>•La mise en place d'un système de travail et de conception des manuels de procédures de gestion de l'activité des brigades</li> <li>•Revoir le système des repos compensateurs et les congés</li> <li>•Arrêter des critères d'évaluation de l'activité des brigades et la performance des agents (évaluation du rendement individuel)</li> </ul> <p>-Par ailleurs, il est indispensable de normaliser la gestion des postes et des activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pour les métiers et les postes : créer et mettre à jour le référentiel des métiers et des compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la valorisation du fonctionnaire de la douane dans son rôle d'agent de l'Etat ;</li> <li>-une sélection rigoureuse dans les recrutements,</li> <li>-une formation initiale mieux adaptée,</li> <li>-un perfectionnement et un recyclage permanents du personnel,</li> <li>-la consolidation de l'éthique douanière,</li> <li>-le développement d'un système d'appréciation des performances,</li> <li>- l'introduction de règles d'équité dans l'évolution de carrière ;</li> <li>-un renforcement de la motivation du personnel,</li> <li>- la mise en place d'un système de récompense de l'effort : Parce qu'un système basé exclusivement sur le contrôle- sanction engendre de la méfiance. Alors qu'un système fondé sur la reconnaissance-récompense réintroduit la confiance.</li> <li>- la remise de symboles honorifiques (médailles ...etc.) ;</li> <li>- l'amélioration des conditions de vie et de travail,</li> </ul>
--	---	--

## Amélioration des conditions de vie et de travail

Propositions	Mesures à entreprendre	Moyens à mettre en place
--------------	------------------------	--------------------------

**Les attentes des agents des douanes en matière de protection :**

- l'amélioration des conditions de vie et de travail
- l'amélioration des relations socioprofessionnelles (entre collègues / supérieurs et subordonnés)
- la mise en place des moyens de travail et d'intervention
- le bon suivi de la gestion des carrières (promotion transparente dans le grade et les échelons)
- la protection des Agents en matière de poursuites judiciaires (poursuites en justice / convocations de la police judiciaire / incarcération ...)

**La protection de l'agent des douanes passe par :**

- ✓ une définition claire des attributions (clarification) ;
- ✓ une formation ciblée et appropriée pour l'occupation du poste (qualification) ou pour le passage au grade supérieur ;
- ✓ une lisibilité dans l'évolution de carrière (engagement);
- ✓ une mise à disposition adéquate en termes de procédures et de moyens matériels, pour l'exercice de la responsabilité (performance);
- ✓ des conditions de travail favorables ;
- ✓ des conditions d'existence décentes (gratification sociale)

**Revaloriser les droits des agents des douanes :**

Art 35 du CDA : - 1 - Les agents des douanes sont protégés contre toute forme de pression ou de menace de nature à entraver l'accomplissement de leur mission.

2) - Indépendamment de la protection résultant de l'application des dispositions du code pénal, l'État est tenu de protéger les agents des douanes contre les menaces, outrages, injures, diffamation ou attaques de quelque nature que ce soit, dont ils peuvent faire l'objet dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leur fonction.

3) - Les autorités civiles et militaires sont tenues, à la première réquisition, de prêter main forte aux agents des douanes pour l'accomplissement de leur mission.

**Du coté administration :**

\* Une gestion saine, transparente, et de management de l'option ressource humaine.

\* Donner la Priorité aux compétences dans l'octroi des promotions, des postes de responsabilité, et de droit pour le bénéfice aux formations.

\* Valoriser davantage les écoles des douanes (les doter en moyens matériels) et la fonction de formateur.

**Du coté mutuelle douanière et œuvres sociales des douanes :**

\* Désigner des professionnels pour la gestion de ces structures.

**En apport externe :**

\* En cas d'opportunité, il y a lieu de réclamer une révision de la classification indiciaire pour le personnel douanier

**(révision du statut particulier)**

Grade	Niveau	Classement
AS	03 AS	08
AC	Bac	10
OB	Licence	13
IP	Master	15

\* Revendiquer une revalorisation de la bonification indiciaire des postes supérieurs de l'administration des Douanes.

## Formation et perfectionnement

Propositions	Mesures à entreprendre	Moyens à mettre en place
<p>Il faut une modernisation du système de la formation douanière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Revoir les critères de sélection des recrutements externes.</li> <li>•Moderniser le système de formation initiale et continue.</li> <li>•Améliorer les qualifications et renforcer les compétences des formateurs et du personnel enseignant.</li> <li>•Assurer une meilleure gestion prévisionnelle des ressources humaines au sein de l'administration des douanes.</li> <li>•Doter la douane d'une stratégie de formation.</li> <li>•Développer des instruments adéquats de programmation, d'évaluation et de suivi de la formation.</li> <li>•Adapter et actualiser les programmes de formation tout en garantissant leur cohérence et leur complémentarité.</li> <li>•Exploiter les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la formation douanière.</li> </ul> <p>Cette politique de modernisation doit prendre en charge comme feuille de route :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboration d'une politique globale de formation et d'un plan national directeur de formation initiale et continue.</li> <li>•Actualisation et adaptation des programmes de formation initiale et continue et des contenus des cours.</li> <li>•Identification des profils des formateurs permanents et vacataires.</li> <li>•Formation de formateurs permanents et vacataires.</li> <li>•Renforcement des capacités des services en charges de la formation.</li> <li>•Constitution d'une unité d'ingénierie de formation comportant deux cellules, l'une pour la production d'aide pédagogique audiovisuel, et l'autre pour le multimédias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnostic des écoles des douanes (au lieu de sept écoles il faut mettre les moyens humains, financier et matériels à la disposition de trois écoles seulement et la création d'un centre national d'instruction paramilitaire, qui sera chargé de la formation commune de base de l'ensemble des écoles) :</li> <li>-Centre national d'instruction para militaire au lieu de l'école de Batna</li> <li>-Ecole de formation des agents de surveillance au niveau de l'école d'Ain-Beida/ Ouargla</li> <li>-Ecole de formation des OB au niveau de l'école de Mekhadma/Ouargla</li> <li>-Ecole de Formation des IP et ID à Oran.</li> </ul> <p>l'élaboration d'un plan d'action pour renforcer et redynamiser les écoles de formation.</p> <p>Le jumelage des écoles des douanes avec les écoles des douanes étrangères.</p>	<p>Doter les Ecoles par les moyens matériels et financiers nécessaires. Dédier un budget à la formation continue pour les services extérieurs.</p> <p>Le renforcement du partenariat Douanes /Universités à travers l'augmentation des capacités pédagogiques, la concrétisation d'actions conjointes dans les domaines scientifiques, techniques et technologiques notamment en matière d'ingénierie de la formation de formation continue et de recherche scientifique</p>

## Normalisation

Propositions	Mesures à entreprendre	Moyens à mettre en place
<p>Afin de permettre une meilleure GRH il est fortement recommandé la standardisation et l'homogénéisation des procédures et des méthodes de travail au niveau national, et cela passe impérativement par la normalisation et la codification (comme c'est le cas pour les documents des procédures douanières) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Des documents (P.V. d'installation / contenu du dossier individuel / contenu du dossier disciplinaire...)</li> <li>•Des canevas (les canevas périodiques relatifs à la gestion du personnel)</li> <li>•Des procédures (ex. les actes disciplinaires de la constatations de la faute à la CAP et les recours...)</li> <li>•Même des rapports et des comptes rendus</li> </ul> <p>Et ce pour permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la maîtrise du traitement informatisé des données et des actes de gestion du personnel,</li> <li>• la transparence et l'équité</li> <li>• l'instauration d'habitude de gestion des ressources humaines</li> </ul>	<p>La codification et la diffusion des documents normalisés par les services de la fonction publique</p>	<p>L'informatisation et la mise en place d'un système d'information</p>

## Informatisation

Propositions	Mesures à entreprendre	Moyens à mettre en place
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mise à disposition d'équipements matériels dont l'outil informatique</li> <li>•Conception et/ou diffusion d'applicatifs GRH, ainsi que la mise en réseau de la gestion des ressources humaines sur Intranet : l'informatisation de la GRH comporte comme préalable de tester manuellement la gestion des procédures qui seront déconcentrées, afin de pouvoir adapter les programmes informatiques aux besoins des structures locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•L'assainissement de la base de données RH (assainissement des avancements / actualisation de la base de donnée suite aux dernières promotions des agents aux différents grades...) pour mettre à la disposition des services extérieurs une base de donnée à jour.</li> <li>•Numérisation des dossiers individuels de l'ensemble des effectifs</li> </ul>	<p>Affectation d'Ingénieurs en informatique            Equipement informatique            Utilisation de l'Intranet (réseau national de GRH)</p>

## Mobilisation

Propositions	Mesures à entreprendre	Moyens à mettre en place
<p>1/ les chefs hiérarchiques doivent faire le nécessaire pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• que le personnel comprenne leurs objectifs et aussi leurs besoins (implication des agents dans la préparation des plans d'action régionales par exemple) ;</li> <li>• que les personnes soient écoutées et qu'on réponde à leurs questions ;</li> <li>• promouvoir et instaurer des canaux de communication ouverts avec les effectifs</li> </ul> <p>2/ Stimuler l'attachement profond à l'institution et le partage des valeurs qu'on y prône. En somme, tout projet de modernisation (programme d'action et/ou de modernisation réaliste et réalisable touchant l'ensemble des effectif de l'agent au cadre supérieur); et de stimuler la fierté et l'appartenance (<b>concept de la famille douanière</b>).</p> <p>3/ le projet de modernisation doit concevoir des pratiques de gestion qui viseront les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre l'accent sur l'amélioration des façons de faire ;</li> <li>• établir des objectifs et les mesurer ;</li> <li>• outiller les agents des douanes (habillement / matériels et équipements ...)</li> <li>• décentraliser la prise de décision, notamment lié à la motivation des troupes.</li> </ul> <p>4/L'administration des douanes, et en l'absence des récompenses pécuniaires doit trouver des manières pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reconnaître les efforts et les résultats (promotions / formation à l'étranger / certificats de mérite / médailles...);</li> <li>• partager financièrement (Ex. revoir la note sur le C47 / montant de reliquat en fonction des résultats / accorder les notes de rendement objectivement et sur des bases bien déterminés).</li> </ul>	<p><b>A éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le favoritisme</li> <li>Décisions arbitraires</li> <li>Manque de transparence</li> <li>Manque de communication</li> <li>Manque de reconnaissance</li> <li>Obsessions des contrôles</li> <li>Mépris des agents</li> <li>Manque de justice procédurale</li> </ul> <p><b>A favoriser :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilisation</li> <li>Engagement</li> <li>Participation</li> <li>Reconnaissance</li> <li>Relation de confiance</li> <li>Protection de l'agents</li> </ul>	<p>les agents doivent se sentir satisfait et content dans leur travail avec leurs collègues et avec leurs supérieures.</p> <p>Le code de l'éthique et de conduite</p>

## Performance

<b>Propositions</b>	<b>Mesures à entreprendre</b>	<b>Moyens à mettre en place</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Définir des objectifs individuels et des indicateurs de performance,</li><li>-Concevoir une procédure adaptée aux spécificités de la Douane.</li><li>-Développer un dispositif d'appréciation des performances du personnel notamment pour les éléments des brigades des douanes</li><li>-Concevoir un système et des outils d'évaluation de l'activité et du comportement adaptés aux Douaniers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Former les responsables sur la performance de gestion</li><li>-L'évaluation périodique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les lettres de mission</li><li>Les plans d'action</li></ul>

## CONCLUSION

En conclusion de notre étude, qu'avait pour principal objectif l'audit de la mobilisation des ressources humaines, et d'apporter une réponse sur le problème du sureffectif. On peut dire que la performance des organisations repose essentiellement sur le degré de maîtrise de son fonctionnement interne par notamment le management des ressources humaines qui est devenu la clé du management de la qualité totale, dont l'audit des ressources humaines est la pierre angulaire. Cette performance qui dépend également de l'environnement dans lequel ces organisations exercent leurs missions.

Notre travail de recherche et d'analyse issue des pratiques et des normes d'audit des ressources humaines d'une part, et des renseignements et des informations recueillies de la réalité du terrain d'autre part, nous a permis de conclure que la mobilisation des ressources humaines ne dépend pas seulement des individus composant l'organisation. Mais dépend d'autres facteurs qui sont :

- La nature de l'organisation elle-même et la nature de ses objectifs et de sa stratégie ;
- Le leadership au niveau de cette organisation ;
- L'environnement dans lequel active cette organisation.

Donc, certes l'individu est l'élément essentiel qui ne doit pas être considéré comme une ressource, mais qu'il a des ressources<sup>95</sup>, qu'il faut le développer, le motiver et le mobiliser. Et c'est lui l'investissement à long terme qu'on doit lui prêter attention en permanence. Non seulement cet individu doit travailler dans une organisation où les objectifs sont clairs, nets et précis, et la stratégie est réalisable, adoptée et acceptée par tous. Mais, afin qu'il soit efficace, il doit assumer ses tâches dans un environnement interne lui garantissant les meilleures conditions de travail, la confiance, le respect et l'équité, et dans un environnement externe que l'organisation a pris en considération au préalable lors de l'élaboration de ses objectifs stratégiques.

Dans ce cadre, la communication interne joue un rôle très important pour réconcilier tous ces éléments afin de motiver les individus et à veiller à l'atteinte des objectifs de l'organisation, suivant la fameuse équation :  $E=MC^2$  (Efficacité = Motivation x Compétence x Communication).

---

<sup>95</sup> PERETTI, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 19<sup>e</sup> éd.

Pour le cas de la mobilisation des ressources humaines au niveau des administrations et des institutions publiques Algériennes (que l'administration des douanes en est un échantillon), c'est le même constat et les mêmes préconisations.

Pour une réelle mobilisation, il faut que ces institutions (à leur tête la direction générale de la fonction publique) adoptent :

1/ Une politique GRH s'appuyant sur :

- Une politique de recrutement basée sur des critères de qualification et d'aptitude rigoureuse, et sur des procédures de sélection transparentes ;
- Un recrutement des compétences, et non pas un recrutement à influences ;
- Une maîtrise du traitement informatisé des données RH et des actes de gestion RH ;
- La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Le perfectionnement des acteurs GRH.

2/ Une politique RH s'appuyant sur :

- La valorisation des compétences que comptent les administrations publiques, par la mise en place d'un système de gestion des cadres, et un système d'évaluation des compétences et des talents ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La mise en place de moyens nécessaires à l'accomplissement des missions (il faut que les administrations aient les moyens de leurs politiques).

Tous ces éléments nécessitent à mon avis d'autres actions d'audit des ressources humaines : de la stratégie RH, de l'environnement du travail, des modes de gestions, des procédures de GRH (recrutement, formations, rémunération,...etc.).

C'est enfin çà la raison d'être de l'audit : aller vers les détails et ne rester jamais dans les généralités. Et c'est à partir de ce principe, qu'il faut instaurer une culture et une pratique d'audit des ressources humaines dans les administrations de l'Etat afin de réussir à améliorer le service public et faire de l'administration un levier et un moteur du développement, par ce qu'en fait la performance des institutions de l'Etat à l'ère des exigences de la bonne gouvernance repose essentiellement sur la qualité de ses fonctionnaires et le degré de leur engagement pour servir efficacement et fidèlement.

# ANNEXES

(Annexe I)

L'Instruction N° 004/SP/DGFP du 03 Janvier 1996 de la direction  
générale de la fonction publique

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

LE MINISTRE DELEGUE AUPRES  
DU CHEF DU GOUVERNEMENT  
CHARGE DE LA REFORME ADMINISTRATIVE  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Alger, le 03 Janvier 1996

N° 004/SP/DGFP

MADAME ET MESSIEURS LES CHEFS

D'INSPECTIONS DE LA FONCTION PUBLIQUE.

**Objet : *Guide méthodologique de l'Audit de la Gestion des Ressources Humaines.***

J'ai l'honneur de vous faire parvenir, ci joint, aux fins utiles un exposé sur l'audit de la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur de la Fonction Publique, accompagné d'un guide méthodologique. Ce guide élaboré à titre indicatif servira de cadre d'orientation de vos activités. Il reste évidemment entendu que ce document de travail est appelé à être enrichi à la lumière des propositions que vous voudriez bien faire à ce sujet.

*Le Directeur General de la Fonction Publique*

*D. KHARCHI.*

## **L'AUDIT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

Au même titre que l'audit appliqué à d'autres fonctions, l'audit de la Gestion des Ressources Humaines a pour finalité l'évaluation de l'efficacité des procédures de gestion mises en place, afin d'identifier les insuffisances éventuelles et recommander des actions correctives. Il faut préciser toutefois que la notion d'audit a été assimilée à tort au contrôle, alors que ces deux actions diffèrent radicalement au plan méthodologique et des objectifs poursuivis. L'audit est en fait le contrôle des contrôles.

A ce titre, il a pour objet :

- D'évaluer l'efficacité des contrôles interne et externe ;
- De vérifier la conformité de la gestion des ressources humaines avec les politiques, plans et procédures en vigueur ;
- De proposer toute amélioration opérationnelle de la gestion.

En tout état de cause, cette évaluation doit nécessairement reposer sur des méthodes, des outils et des critères ou normes rigoureux et fiables d'évaluation. L'audit qui constitue une véritable fonction managériale périphérique du ou des systèmes de contrôle devra viser également à :

- Diagnostiquer les circuits de circulation de l'information ;
- Apprécier la fiabilité des informations ;
- Assurer la symbiose et la complémentarité entre les différentes sous-fonctions de gestion des ressources humaines ;
- Les apports de l'Audit qui sont multiples, garantissent l'efficacité des systèmes de contrôle et de régulation, et permettent de perfectionner les instruments de pilotage de la gestion, dans une approche dynamique et novatrice.

L'audit peut se distinguer en trois segments :

- L'audit de régularité ;
- L'audit de conformité ;
- L'audit d'efficacité.

Il est évident que ces trois volets sont complémentaires et indissociables dans la pratique.

De par la valeur ajoutée qu'il apporte, l'audit constitue un support capital pour la qualité de gestion.

Il contribue de manière significative à l'amélioration des performances de gestion, évaluant en toute indépendance son efficacité et ses résultats.

Les critères qui serviront de base aux recommandations résultant de l'Audit devront s'appuyer sur :

- ✓ Les normes et référentiels de gestion universelle, ou nationale ;
- ✓ Les objectifs poursuivis.

L'audit apparaît ainsi comme un remède à une certaine forme de " myopie du gestionnaire, par l'amélioration de sa connaissance des problèmes et de leur impact, à la faveur d'outils de la gestion permettant d'établir un diagnostic précis. Il s'agira, enfin, par-delà la recherche de la cause des problèmes constatés, d'apporter une aide significative à la prise de décision.

La fonction gestion des ressources humaines est une fonction complexe, ce qui nécessite au départ l'existence d'un cadre d'analyse et d'une méthodologie appropriée garantissant le maximum d'objectivité.

Aussi, la méthode d'audit devra pour être performante, s'attacher à définir une matrice ou grille d'investigation et d'analyse permettant de déceler les écarts, et les dysfonctionnements qui sont à l'origine des problèmes de gestion rencontrés pour y apporter les mesures correctives nécessaires.

Il s'agira donc d'aboutir à l'établissement d'un véritable diagnostic des forces des faiblesses de la gestion des ressources humaines, avec son corollaire qui constitue en la valorisation des qualifications des compétences.

L'audit appréciera la qualité de la gestion à travers l'analyse des informations quantitatives et qualitatives disponibles, d'une part et par rapport à des référentiels et des normes de gestion préétablies, d'autre part.

L'audit de la " Gestion des Ressources Humaines devra s'appliquer aussi bien à la fonction dans son ensemble qu'aux sous fonctions, qui la sous-tendent (recrutement, formation, notation, procédures, absentéisme, positions spéciales, turn-over) ainsi qu'aux moyens humains et matériels mis en œuvre pour leur accomplissement.

Ainsi, pour être exhaustif l'audit devra être mené sur trois niveaux : Administration - Gestion - Prévisions.

L'audit se présente par conséquent comme un processus ordonné en une série d'étapes consistant pour chacune d'elles, à recueillir l'information, l'analyser, vérifier les faits et les opinions, évaluer la situation et proposer des solutions ou recommandations opérationnelles. Il est évident que l'identification des problèmes, et leur hiérarchisation ainsi que les recommandations de solutions pour corriger les dysfonctionnements, nécessitent un effort soutenu d'investigation et d'objectivité, à partir d'indicateurs de gestion quantitatifs et qualitatifs.

Dans le cadre de l'amélioration des performances de gestion des ressources humaines des institutions et administrations publiques, notamment par l'introduction de techniques de gestion plus fiables et efficaces, le décret exécutif n°95-126 du 29 avril 1995, a institué au lieu et place de la procédure de visa préalable relevant des services de la Fonction Publique, une procédure de contrôle a posteriori de la conformité des actes relatifs à la gestion de la carrière des fonctionnaires, avec les dispositions statutaires et réglementaires en vigueur.

Ce dispositif de contrôle est adossé à un plan annuel de gestion des ressources humaines qui constitue un instrument de gestion, de prévision et d'évaluation.

La révision de la procédure de contrôle exercé par les services de la Fonction Publique vise à initier un véritable processus de mutation dans les méthodes et procédures traditionnelles de gestion des ressources humaines. Sa finalité consiste principalement à assurer :

- La rationalisation des effectifs et la régulation de leur évolution ;
- L'émergence et le développement d'un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- La réhabilitation des gestionnaires à travers la réappropriation entière de leurs prérogatives et responsabilités.

En effet, le processus de gestion des ressources humaines dans l'administration publique ne doit pas être seulement un processus de procédures et de formalités, mais également un processus de responsabilités et de décisions.

La procédure de contrôle a posteriori conférée aux services de la Fonction Publique constitue une rupture radicale par rapport au mode de gestion administré des ressources humaines qui a prévalu pendant 30 années.

Dans cet ordre d'idée, la consécration de plans de gestion annuels des ressources humaines, dont l'élaboration s'impose à l'ensemble des institutions et administrations publiques a pour

objet notamment d'assurer une étroite corrélation entre les missions qu'elles exercent et les moyens que nécessite leur prise en charge adéquate, en termes quantitatif et qualitatif.

Le plan annuel de gestion des ressources humaines établi en fonction des postes budgétaires notifiés pour l'exercice budgétaire considéré, est adopté conjointement par l'institution ou l'administration publique concernée et les services de la Fonction Publique.

Le plan de gestion a pour finalité de cerner les opérations de gestion prévisionnelle des ressources humaines, dont la réalisation est prévue au cours de l'année considérée.

A cet effet, il permet de mettre en relief :

- La répartition des effectifs selon les grades et par structure ;
- La situation des organes consultatifs ;
- L'organisation des concours, examens et tests professionnels ;
- Les recrutements sur titre, sur concours, par voie de promotion et de qualification par voie de formation ;
- Les actions de formation, perfectionnement et recyclage ;
- Les mouvements des personnels ;
- Les prévisions des départs à la retraite ;
- L'état numérique des agents contractuels ou vacataires.

Dans le cadre de l'évaluation, de l'exécution des différentes opérations de gestion des ressources humaines prévues dans le plan annuel, les services de la Fonction Publique peuvent procéder à toutes vérifications sur pièces et/ou sur place d'une manière inopinée ou après notification. A cet effet, ils peuvent demander la communication de tout acte ou document justificatif afférent à la gestion des ressources humaines de l'institution ou de l'administration publique concernée.

Comme il peut être relevé à travers le contenu du plan de gestion qu'il a pour finalité, de préparer les conditions d'une véritable mission d'audit, avec ce que cela implique comme mise en œuvre de critères d'évaluation, et de mise en jeu des responsabilités.

Le plan annuel de gestion des ressources humaines constitue par conséquent un instrument de mesure et d'évaluation de la qualité de la gestion des ressources humaines et une matrice pour le contrôle de conformité des actes individuels de gestion à la carrière des fonctionnaires.

Le contrôle de l'exécution du plan annuel de gestion permet ainsi :

- D'évaluer les performances des services chargés de la gestion des ressources humaines ;
- D'optimiser l'utilisation de la ressource humaine ;
- D'apprécier le degré de réalisation du plan de gestion par rapport aux prévisions

De vérifier la conformité des actes individuels relatifs à la gestion de la carrière des fonctionnaires ;

- D'identifier les difficultés rencontrées dans la gestion et d'en déterminer les causes ; en vue d'y apporter les solutions appropriées ;
- De développer et enrichir la réglementation définissant les plans de carrière des fonctionnaires de l'Etat ;

-D'harmoniser le système de formation et de perfectionnement des fonctionnaires ;

- de mettre en place un système de statistiques fiable permettant d'améliorer les prévisions budgétaires dans le domaine des charges de personnels ;

- D'assurer la régulation des effectifs dans les institutions et administrations publiques par la maîtrise du processus de création d'emplois, d'une part, l'Orientation de leur évolution, en relation avec les besoins réels aux plans quantitatif et qualitatif d'autre part.

Les domaines auditables sont aussi diversifiés que le sont les différents champs d'intervention des gestionnaires.

Au vue des opérations de gestion répétitives et constantes que doit normalement mener le gestionnaire, tels que les recrutements, les promotions, la formation, le perfectionnement et le recyclage ainsi que les mouvements des personnels, il y a lieu pour l'auditeur de savoir si effectivement ces types d'opérations sont suffisamment encadrées et pilotées suivant des normes arrêtées et réglementées.

L'examen des conditions de travail constitue un volet de l'audit opérationnel. Celles-ci sont souvent sources de problèmes et leur amélioration pourra contribuer à la solution des difficultés rencontrées.

D'une manière générale, l'audit devra porter notamment sur :

- les objectifs assignés à chaque structure sur les plans administratifs et technique ;
- les moyens qui sont spécialement mis à sa disposition (équipements, locaux, etc.) ;
- le personnel qui la compose et la définition du poste de travail de chaque agent ;
- les relations hiérarchiques ou fonctionnelles et la marge d'initiative de chacun.

En effet, l'Audit de la gestion des ressources humaines en tant qu'opération spécifique et périodique d'évaluation, voire de « Scannerisation » de l'ensemble des mécanismes de fonctionnement des institutions et administrations publiques, doit être focalisée sur tous les aspects, qu'ils soient d'ordre humain, matériel ou procédural, afin d'identifier les facteurs d'entropie, ou, en d'autres termes, les dysfonctionnements qui constituent autant d'obstacles à une bonne maîtrise de la gestion au sens global du concept, et, partant, empêchent le processus de prise de décision de s'accomplir dans le cadre d'une stratégie de gestion cohérente.

Il s'agit en fait d'introduire des correctifs sinon des ajustements qui sont à même d'éliminer ce que l'on a appelé précédemment les facteurs d'entropie.

L'évaluation résultant de l'audit doit donc consister à apprécier les écarts, leur caractère significatif ou non, leur gravité et leurs causes pour recommander les propositions de solutions, elles même établies en termes d'efficacité et de performance.

Toutefois, le fait de souligner les aspects favorables d'une situation a pour avantage de faire ressortir l'objectivité de l'audit qui met en évidence aussi bien les points forts que les problèmes.

Parmi les outils d'analyse, l'organigramme est un instrument à partir duquel une analyse de la répartition des activités et la ventilation des personnels peut être entreprise.

Une gestion inappropriée de l'emploi peut se traduire par des sureffectifs, des sous effectifs (déficit par rapport aux besoins de certaines catégories socioprofessionnelles ou qualifications) des surqualifications par rapport aux travaux exigés, ou des taux de Turn-over élevés,...

Tous ces constats peuvent être décelés à partir d'une analyse de la situation de l'emploi envisagée en termes quantitatif et qualitatif.

Les écarts et dysfonctionnements peuvent avoir de multiples origines : absences ou incohérences des objectifs en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines, absence ou non application de certaines procédures dans certaines fonctions, comme le recrutement, la promotion, l'évaluation...

L'identification des problèmes et leur hiérarchisation, le diagnostic de leurs causes et la mise en évidence des principales d'entre elles, les recommandations de solutions pour corriger les

situations jugées dysfonctionnelles, nécessitent un sens prononcé de la mesure et de l'objectivité.

L'audit doit permettre aux services de la Fonction Publique de recueillir des informations précises sur la manière dont sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines est appliquée, tout en appréciant son degré d'assimilation et de compréhension par les gestionnaires.

Il reste que la mission d'audit exige de l'auditeur, un certain nombre de qualités, entre autres des capacités :

- D'observation ;
- D'analyse ;
- De synthèse ;
- D'écoute ;
- De communication ;
- De rédaction.

De même qu'il est attendu de l'auditeur, un sens critique, une objectivité et une ouverture d'esprit.

Le rapport d'audit qu'il établira devra répondre à des exigences de qualité et de fiabilité des informations et constatations relevées, d'une part et se caractériser par la pertinence des recommandations et orientations préconisées d'autre part. Au terme du rapport, une opinion devra être formulée.

L'opinion est le jugement professionnel formulé à la suite de l'audit. Elle repose sur les constats établis et les résultats des vérifications effectuées.

Les opinions seront présentées comme favorables ou défavorables avec des degrés ou des nuances. L'opinion défavorable repose sur la constatation d'anomalies. Ces anomalies peuvent être classées en mineures et majeures. L'anomalie mineure n'empêche pas une activité ou une fonction d'atteindre un objectif important. Elle peut exiger cependant une action corrective.

Cependant, une anomalie mineure n'entraîne pas systématiquement la formulation d'une opinion défavorable. Par contre, la multiplication d'anomalies mineures constituer un élément négatif. Il reste entendu que l'anomalie majeure qui empêche d'atteindre l'un des objectifs importants de l'entité, justifie généralement une opinion défavorable.

Le rapport d'audit doit donc s'achever sur des recommandations, en fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées. Des propositions opérationnelles peuvent être formulées, telles que la modification des procédures existantes, la transformation de documents, la précision à apporter dans la définition d'une activité, la mise en place de nouveaux circuits d'information.

Les conditions de travail ne doivent évidemment pas être exclues des travaux d'Audit.

Cependant, le bon fonctionnement de l'administration publique n'est pas lié uniquement aux conditions de travail et d'équipements, mais aux méthodes de travail et à leur fiabilité.

En effet, pour être efficace, la fonction ressources humaines doit être conçue et exercée dans toutes ses dimensions : administration, formation sociale et organisation du travail.

En général, le processus de gestion d'un service des personnels appelle cinq types d'interventions : la planification, l'organisation, l'animation, l'audit et le contrôle.

Sans la fonction audit, les politiques et systèmes de gestion des ressources humaines risquent de ne pas évoluer en phase avec leur environnement.

C'est pourquoi, la promotion de la fonction d'audit devra permettre à la Direction Générale de la Fonction Publique en tant que structure à caractère horizontal, de recueillir des informations précises sur la manière dont sa politique en matière de gestion des ressources humaines est appliquée dans les institutions et administrations publiques et sur son degré d'assimilation et de compréhension par les gestionnaires. Dans cette logique, l'audit devra contribuer à la vulgarisation de cette politique, révéler les difficultés pratiques dans sa mise en œuvre ou les anticiper, en y rapportant les correctifs nécessaires. Ainsi, l'audit contribuera à améliorer sensiblement la communication entre la DGFP et ses inspections locales d'une part, et entre les services de la fonction publique et les différentes institutions et administrations publiques d'autre part.

#### Conclusion

Tels sont brièvement exposés et analysés dans leur dimension théorique et pratique les principes directeurs qui sous-tendent le management et l'audit de la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne plus particulièrement l'approche théorique de l'audit, celle-ci ne peut se suffire à elle-même, si elle ne trouve pas un prolongement au plan pratique. C'est pourquoi la démarche conceptuelle de l'audit doit être appréhendée comme la matrice à partir de laquelle pourra être développé un guide méthodologique de l'audit.

En effet, dans le souci de donner un sens pratique à l'ensemble de la matière qui vient d'être exposée ci-dessus, un guide méthodologique, ci-joint en annexe, a été élaboré pour servir de matrice au déroulement du processus d'audit de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques.

Ce guide a le mérite de délimiter les champs d'intervention de l'auditeur, ainsi que les centres d'intérêts spécifiques à un audit de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Evidemment, ce guide ne devra constituer qu'un cadre indicatif étant donné qu'il ne peut anticiper l'ensemble des situations auxquelles est susceptible d'être confronté lors de sa mission. Le développement des notions de management et d'audit des ressources humaines dans l'administration publique, permettra certainement d'insuffler une dynamique de gestion plus en rapport avec les exigences d'une administration moderne, soucieuse d'optimiser ses performances.

*LE DIRECTEUR GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE*

*D.KHARCHI*

## (Annexe II)

### Le guide méthodologique de l'audit des ressources humaines

#### GUIDE METHODOLOGIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

##### **1/ASPECTS ORGANISATIONNELS :**

- Organisation générale (mise en place conformément aux textes réglementaires)
- Organisation de la structure de gestion des ressources humaines
  - Fonctionnalité de la structure,
  - Evaluation globale

##### **2/ MOYENS HUMAINS :**

**1-Effectifs chargés de la gestion des ressources humaines :** - réels  
- budgétaires

**2- Structures des effectifs :** - Encadrement  
- Maîtrise  
- Exécution

**3-Evaluation :** - des qualifications  
- des besoins par niveau de qualification

##### **3/MOYENS MATERIELS :**

- Consistance des locaux : (Nombre de bureaux)
- Fonctionnalité

##### **1-Equipement :**

- Moyens informatiques : - Nombre de micro-ordinateurs
- Gestion informatisée
  - Totalement :
  - Partiellement :
  - Fichiers (préciser)
- Existence de logiciels de gestion :
- Banque centrale
- Gestion (préciser)
- Besoins en équipements (par nature ou type)

##### **2- Documentation :**

- Collection des J.O.R.A : oui / non
- Abonnement J.O.R.A : oui / non
- Fonds documentaire : général / spécialisé

##### **3-Registres réglementaires :**

- Registre des actes individuels de gestion de la carrière des fonctionnaires,
- Registre des concours, examens et test professionnels,

- Registre des commissions paritaires,
- Registre des commissions de recours,
- Autres.

#### **4-Bulletin Officiel :**

- Existant : oui / non

#### **5-Dossiers des personnels :**

- Classement :- unique   
 - segmenté

-Tenue des dossiers : - actualisée   
 - non actualisée

- Confidentialité : - totale   
 - partielle

#### **4/ETENDUE DES RESPONSABILITES :**

- Pouvoir de nomination et de gestion administrative : décentralisé ou déconcentré.
- Préciser la nature des activités de gestion administrative décentralisées ou centrées (recrutement, confirmation, avancement, discipline, cessation d'activités...)
- Nature et référence de l'acte de délégation du pouvoir de nomination et de gestion administrative.

#### **5/ORGANES CONSULTATIFS**

- Commissions paritaires des personnels : (actes de création, date et corps afférents)
- Commissions de recours (actes de création, date et corps y afférents)
- Commission des œuvres sociales.

#### **6/CONCOURS, EXAMENS ET TESTS PROFESSIONNELS**

- Cadre réglementaire, nature et référence ;
- Corps ou grades concernés.

#### **7/PLANS DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET DE RECYCLAGE-**

- Existant : Oui/non
- Filière :
- Programmes : Existant :Oui/non
- Corps ou grades concernés (formation initiale - perfectionnement - recyclage)
- Nombre d'agents concernés (formation initiale - perfectionnement - recyclage)
- Périodes et durées (formation initiale - perfectionnement - recyclage)
- Évaluation formation : besoins réels par niveau de qualification.

#### **8/RELATIONS FONCTIONNELLES : (fluides - procédurières ou**

### insuffisances encadrées)

- Au sein de la structure.
- Avec les autres structures internes et externes.
- Avec les autorités de tutelle.
- Avec les services locaux ou centraux de la Fonction Publique.
- Avec les services du contrôle financier.
- Avec les fonctionnaires : Qualité de la communication.

Affichage

Notes de services

Réceptions et audiences

### 9/PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE :

- Evaluation des activités : - programme de travail avec échéancier.  
- Autre mode de distribution des tâches.

Assiduité des agents : (absentéisme - congés de maladie - détachement - mise disponibilité - congé de longue durée)

### 10/INSTRUMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

#### 1- Plan annuel de gestion des ressources humaines :

- Adopté : (préciser date d'adoption)
- Modifié (préciser date et motifs de la modification)

#### 2-Ampliations :

- Délai de notification (10 jours ou plus de 10 jours) — motifs du retard
- Décision non conformes (révisées — non révisées) — motifs de la révision

IAP	Décisions notifiées			Demandes de Révision			Décisions non notifiées		Observations
	Nature	Nombre	Respect du délai	Nature	Nombre	Motifs	Nature	Nombre	

#### 3- Plan de formation de perfectionnement et de recyclage

- Adopté (préciser date d'adoption)
- Cohérence besoins Formations prévues
- Profils des formations à développer

### 11/CONCOURS — EXAMENS ET TESTS PROFESSIONNELS :

1-Arrêté — cadre d'organisation des concours et examens professionnels : Référence et conformité au cadre réglementaire général.

2-Adéquation des postes budgétaires ouverts au titre des concours et examens professionnels avec le plan de gestion des ressources humaines.

3-Délai de notification des arrêtés ou décisions :

- D'ouverture des concours et examens professionnels (10 jours — plus de 10 jours — motifs)

- De l'avis des services de la Fonction Publique sur l'arrêté ou décision d'ouverture (15 jours — plus de 15 jours — motifs)
- D'information des candidats retenus aux concours ou examens professionnels (15 jours — plus de 15 jours — motifs)
  - 4-Recours : motifs — suites réservées — commissions de recours
  - 5-Mode de publicité : - presse écrite : moyens concernés
    - Affichage : moyens concernés ou agences de l'emploi
  - 6-Programmes : Référence arrêté interministériel
  - 7-Etablissement — Centres d'examens :
    - Références arrêté interministériel
  - 8-Tenue des registres :
    - Commissions de recours
    - Jury.
    - Classement des candidats.

## **12/RÉMUNÉRATIONS ET RÉGIME INDEMNITAIRE :**

- Cohérence de la classification des emplois.
- Structuration des rémunérations en relation avec les qualifications.
- Rapport régime indemnitaire/contraintes et sujétions.
- Avantages sociaux.

## **13/CONDITIONS DE TRAVAIL :**

- Sécurité au travail — commission d'hygiène et de sécurité. - Règlement intérieur.
- Moyens de travail : ratio moyens de service/dépenses de personnels.
- Aménagement du temps de travail : plages horaires
- Programme de modernisation du fonctionnement de l'administration
  - Information,
  - Communication.

## **14/RELATION DE TRAVAIL :**

- Relation avec les partenaires sociaux : concertation périodique ou Conjoncturelle.
- Contentieux et recours individuels des agents : Objet — Cadre de règlement.
- Conflits collectifs de travail : Objet — Cadre de règlement.

## **15/CADRE STATUTAIRE :**

- Cadre réglementaire d'organisation de la carrière des fonctionnaires.
- Adéquation du statut aux emplois et aux missions de l'institution ou l'administration publique concernée.
- Insuffisance du cadre réglementaire et statutaire (vide juridique — anomalies —ajustements)

(Annexe III)

L'auditeur social

Source : Référentiel IAS : 2005 de l'audit social  
« Les caractéristiques générales de l'activité de l'auditeur social »

<b>INTITULE COURANT</b>	<b>AUDITEUR SOCIAL</b>
Statut	<p>L'auditeur social peut exercer son activité, à temps plein ou à temps partiel, selon trois statuts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- salarié d'un cabinet spécialisé. Il agit dans le cadre de contrats qui lui sont confiés par un client, parfois à la suite d'un appel d'offres</li> <li>- auditeur indépendant libéral. Comme son collègue salarié d'un cabinet, il agit dans le cadre de contrats.</li> <li>- salarié d'une entreprise, avec une mission d'audit interne (pouvant inclure d'autres domaines que le social). Il agit mandaté par une Direction de l'entreprise, parfois en lien avec des certifications selon des normes externes.</li> </ul>
Niveau	<p>Les cabinets privés introduisent parfois la distinction entre auditeurs "junior", et auditeurs "senior". Entre "junior" débutant et "senior" confirmé, le cabinet peut introduire des niveaux intermédiaires. Cette distinction est d'usage dans certains cabinets, mais n'est pas mentionnée comme telle dans la convention collective SYNTEC (en France) dans son Annexe 2 portant sur les ingénieurs et cadres. Celle-ci décrit 3 niveaux, avec au total 8 positions possibles</p> <p>Les "junior" sont chargés pour l'essentiel de recueillir et traiter les données lors d'une mission. Les "senior" ont la responsabilité globale de la mission et des relations avec le client. En amont de la mission, ils élaborent et négocient le projet d'audit, managent l'équipe en charge de la mission, élaborent et présentent au client le rapport. Certains seniors peuvent avoir une responsabilité d'expert dans un domaine particulier, sans avoir de responsabilité directe dans le management des équipes. Ces distinctions ne s'appliquent pas, sauf si elles en décident ainsi, aux équipes d'audit interne et aux structures libérales.</p>

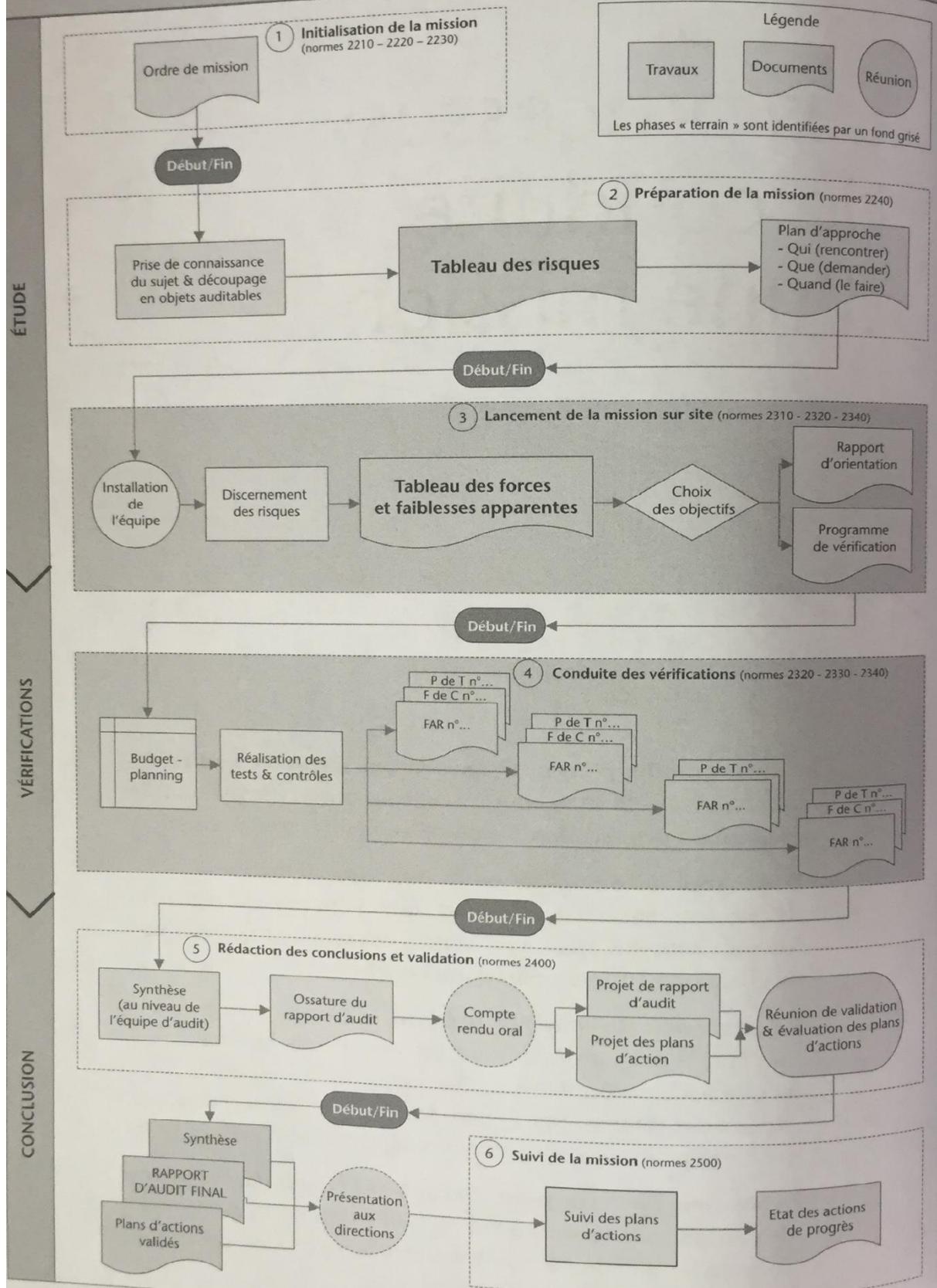
Formation	<p>Il n'y a pas de formation obligatoire pour mener des audits sociaux, sauf les audits se référant à des normes. On observe que dans la pratique, les auditeurs sociaux ont le plus souvent une formation de niveau au moins égal à la maîtrise, dans des spécialités de gestion, juridiques, ressources humaines, organisation, management, qualité, ou une double formation ingénieur + l'une des spécialités indiquées. Certains Etablissements d'Enseignement Supérieur, des organismes privés de formation, et des organisations professionnelles d'auditeurs, organisent des formations spécifiques, ou des perfectionnements d'auditeurs sociaux.</p>
Certifications	<p>Les auditeurs qui réalisent des audits basés sur une norme doivent avoir la formation appropriée à cette norme, souvent sanctionnée par une certification spécifique, qui peut être exigée sur le CV.</p> <p>Les auditeurs qui le souhaitent peuvent se présenter à la certification spécifique proposée (en France et dans quelques autres pays) par le CCIAS (auditeurs sociaux, et auditeurs RSE). Le CCIAS a été reconnu comme apte à délivrer ces certifications par le COFRAC, au titre de la norme internationale NF EN ISO/CEI 17024.</p>
Expérience Requisite	<p>Il est généralement admis que l'auditeur social doit avoir une expérience professionnelle solide, acquise en entreprise a des postes de responsabilité, notamment au sein d'une DRH, mais pas exclusivement, qui leur permet une bonne compréhension des situations qu'ils auditent, et qui est de nature à rassurer le donneur d'ordres sur la qualité de la prestation. Les auditeurs juniors agissant par application de grilles d'audit préétablies, sous la responsabilité d'auditeurs expérimentés, peuvent avoir une expérience professionnelle moins importante. On considère cependant généralement que la mission d'un auditeur social ne peut être exercée dans le cadre d'un premier poste de début de carrière.</p>
Contraintes Particulières	<p>Les missions d'audit nécessitent souvent des déplacements fréquents et une grande disponibilité</p>

**(Annexe IV)**

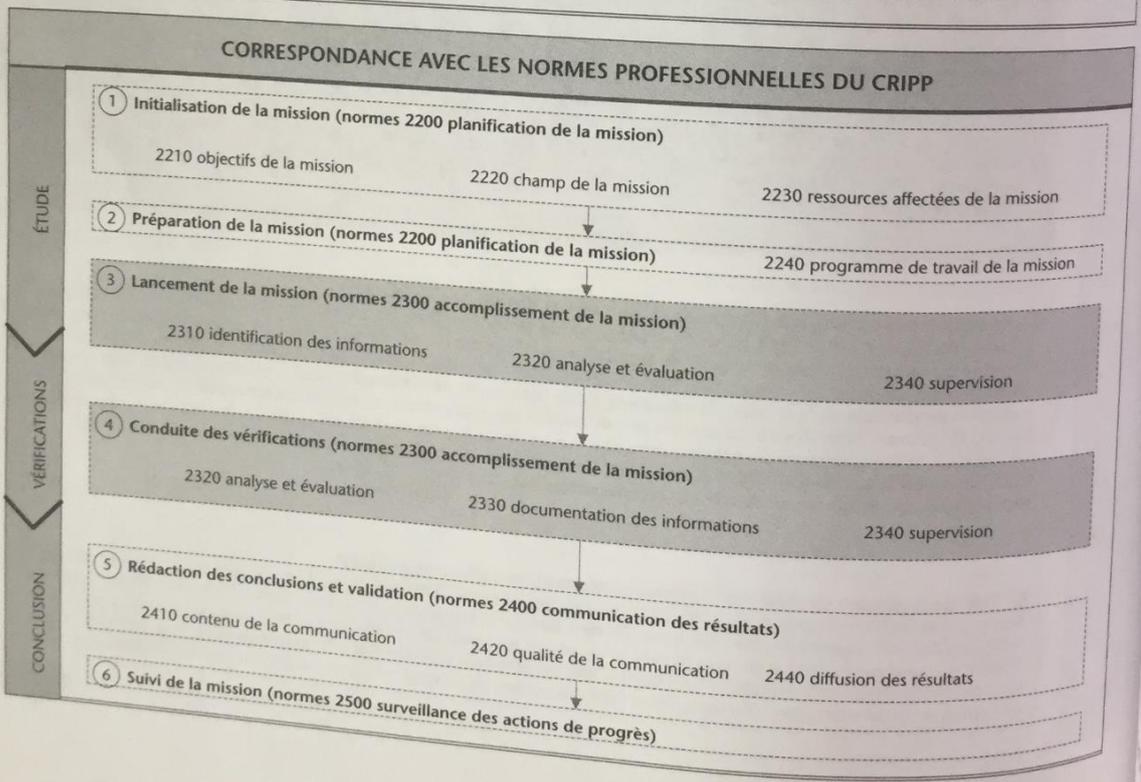
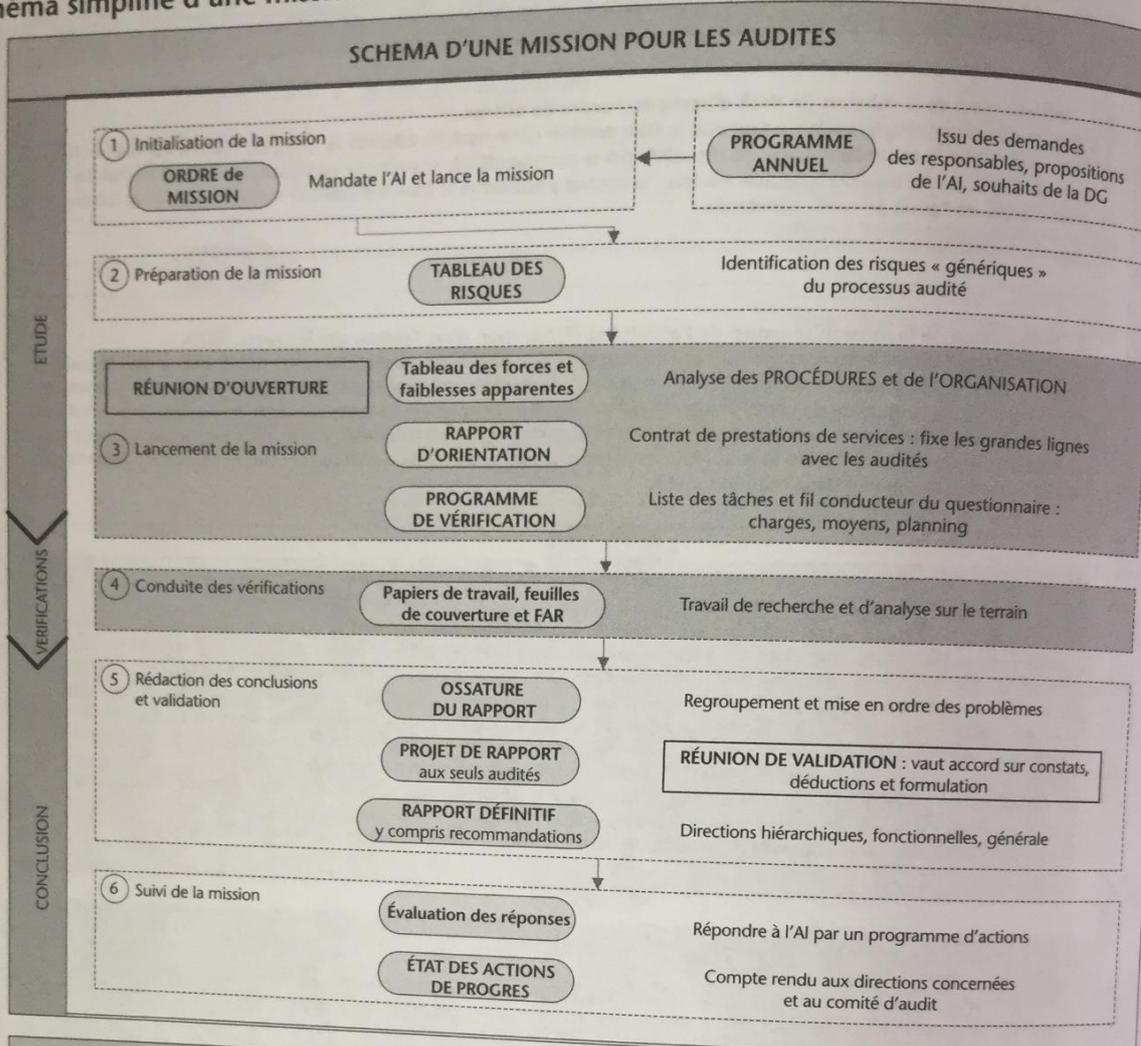
La conduite de la mission d'audit



# DIAGRAMME GLOBAL D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE



# Schéma simplifié d'une mission d'audit interne

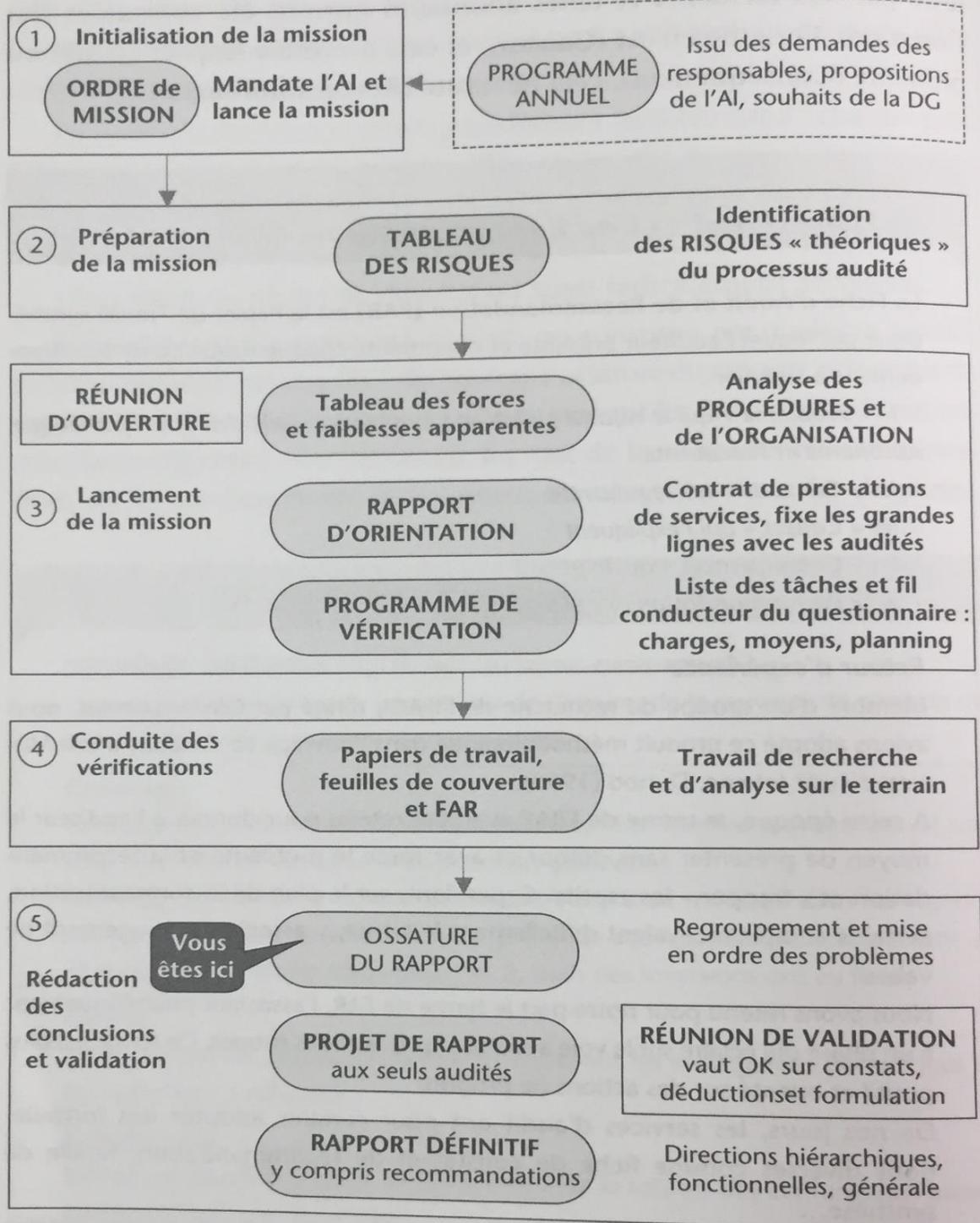


(Annexe V)

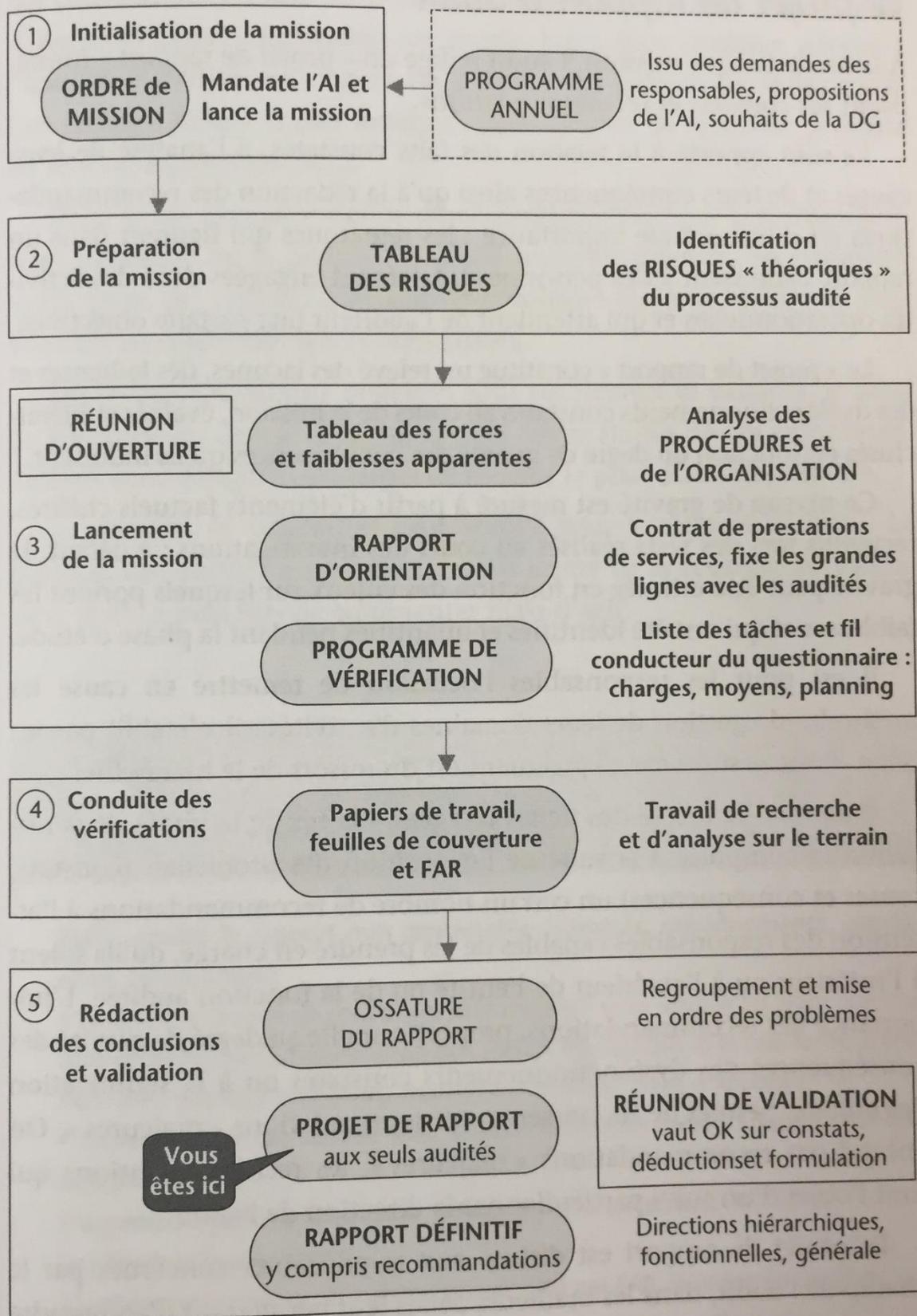
Le rapport final

Source : SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. *Audit interne et référentiels de risques 2<sup>e</sup> édition* DUNOD, 2014.

## L'ossature du rapport



# Le rapport d'audit et sa validation



**(Annexe VI)**

Fiche « poste de travail » (AS – AC – BRG – OB – OC et équivalents)

**(Annexe VII)**

Fiche de compétence (IP et plus et équivalents)

FICHE DE RENSEIGNEMENT

**1/LE POSTE ACTUEL : .....**

**-Structure :**

**-Date d'installation dans le poste :**

**-Référence de la décision de désignation (copie à joindre) :**

**-Référence P.V. d'installation (copie à joindre) :**

**2/INFORMATIONS PERSONNELLES :**

**- Nom :**

**- Prénom :**

**- Grade actuel:**

**-Grade de recrutement :**

**- Matricule :**

**- Date et lieu de naissance :**

**- Adresse :**

**- Situation familiale :**

- Nombre d'enfants :
- Conjoint :
- Profession du conjoint :

**3/TITRES ET DIPLOMES OBTENUS :**

- -
- -

**4/FORMATIONS SUIVIES**

- -
- -

**5/ POSTES OCCUPES DURANT LA CARRIERE : (Copie des PV d'installation et de cessation à joindre obligatoirement)**

Période	Structure	Titre de la fonction	Observation

**6/RESULTATS REALISES OU DOSSIER TRAITES DURANT LA CARRIERE:**

- -
- -
- -

**7/ANTECEDENTS DISCIPLINAIRES :**

- -
- -
- -

**8/MANIERE DE SERVIR DU CADRE :**

	Niveau	Très bon	Bon	moyen
Indication				
Sens du commandement				
Esprit d'initiative				
Ordre méthodes dans le travail				
Célérité dans l'exécution des missions				
Esprit de communication et relations avec autrui				

**9/APPRECIATIONS DES CHEFS HIERARCHIQUES :**

Avis du Chef Hiérarchique	Avis du chef d'inspection divisionnaire/ Sous Directeur/ Chef de service régional CAP

--	--

**(Annexe VIII)**

Fiche d'analyse des postes de travail (sous forme d'une grille de lecture) : grille d'analyse des tâches

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

1. **AUTISSIER David et SIMONIN Blandine. Mesurer la performance des ressources**

- humaines. Ed. Eyrolles .2009
2. **BARTHÉLÉMY, Bernard et COURRÈGES, Philippe.** *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale.* Editions Eyrolles, 2004.
  3. **BÉCOUR, Jean-Charles et BOUQUIN, Henri.** *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité.* Economica, 1996.
  4. **BERTIN, Elisabeth et d'Organisation,** Collectif-Editions. *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international.* (JULIE TIXIER *Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques*) Editions Eyrolles, 2007.
  5. **BRILMAN Jean et HERARD Jacques.** *Les meilleures pratiques de management.* Editions d'Organisation 2006
  6. **CANDAU P.** « *Audit social* », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985.
  7. **COLLINS Lionel et VALIN Gérard,** *Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques,* DALLOZ, 4<sup>ème</sup> édition.
  8. **DIMITRI Weiss.** *Ressources humaines,* 2<sup>e</sup> éd. Editions d'Organisation 1999-2003
  9. **FONTAINE-GAVINO, Karine et Adrien ZAMBEAUX** « *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des RH* », Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors-séries, (2005) no 9.
  10. **FOURBOUL, Catherine VOYNNET.** *Audit des ressources humaines.*
  11. **IGALENS J.,** «*Audit des ressources humaines*», 3<sup>e</sup> éd. Edition liaisons, 2000
  12. **IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie** *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils.* Editions Eyrolles.2008.
  13. **IMBERT, Joëlle.** *Les tableaux de bord RH.* Ed. Eyrolles .2007.
  14. **PERETTI, Jean-Marie,** *Gestion des ressources humaines.* Paris. Vuibert, 19e éd.
  15. **RENARD, Jacques.** *Théorie et pratique de l'audit interne.* Editions Eyrolles, 2010.
  16. **SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier.** *Audit interne et référentiels de risques 2<sup>e</sup> édition* DUNOD, 2014.

## Reuves

1. **DE VISSCHER Christian et PETIT Laurent.** *L'audit interne dans l'administration publique : un état des lieux dans les ministères fédéraux.* Revue *Pyramides* CERAP (Centre d'Etudes et de Recherches en Administration publique), Université Libre de Bruxelles. 5/2002.
2. **EBONDO WA MANDZILA Eustache et ZÉGHAL Daniel.** *Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !* *La Revue des Sciences de Gestion,* 2009, no 3.
3. **MARTORY Bernard,** *Audit social Pratiques et principes,* Revue française de gestion 2003/6 (n° 147) Éditeur : Lavoisier
4. **MESNARD Xavier et TARONDEAU Jean-Claude.** *Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances.* *Revue française de gestion,* 2003, no 6.
5. **TREMBLAY Michel, WILS Thierry,** « *La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous* », *Gestion,* 2/2005 (Vol. 30).

6. **VATIER Raymond** « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.

### **Colloques et séminaires**

1. **BAKADIR, Bouchra**. La pratique de l'audit des ressources humaines au sein des entreprises maghrébines. Université de Printemps de l'Audit Social. 14<sup>ème</sup> Université de Printemps IAS Oran. 2012
2. **KADRI-MESSAID Amina**. Maître de conférences-Université d'Alger. Chercheur associé-CREAD Audit social et GRH : un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises Algériennes. 11<sup>ème</sup> Université de printemps de l'Audit Social Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009
3. **SZYLAR Christian** IAS Luxembourg. Président AEPCAS Luxembourg. Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises

### **Thèses et mémoires**

1. **ALARIE Mathieu**. (Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines, la perception des gestionnaires) Mémoire présenté à la Faculté des Etudes Supérieures en vue de l'obtention du grade de M. Sc. en Relations industrielles, option Ressources Humaines et Management. Université de Montréal, Janvier 2005.

### **Journaux**

1. **Hani Abdi**. Dossier – Gestion d'Air Algérie : ce que l'audit commandé par Amar GHOUL va découvrir (I) Journal Algérie patriotique du 14/09/2014
2. **FATTANI Tahar**. Bouteflika relance le découpage administratif dans son premier discours après son investiture officielle. Journal L'expression du 20/04/2009
3. **ZIAD Abdelhadi** Journal La Tribune du 06 /12 /2006
4. **LAMIRI Abdelhak**. Développement des ressources humaines en Algérie, chantier vital pour mettre l'économie sur le chemin de la croissance. Journal Liberté du 20/06/2012

### **Dictionnaires**

1. Le petit Larousse illustré. 2009.

### **Textes Juridiques et Réglementaires**

2. Loi 88-01 du 12/01/1988 portant la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques JO N°2 du 13 Janvier 1988, Page 18
3. Loi n° 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation JO N°41 du 27 Juin 2004, Page 12
4. Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la Fonction publique JO N°46 du 16 Juillet 2006, Page 3
5. Loi n° 10-01 du 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé JO N°42 du 11 Juillet 2010, Page 3

6. Ordonnance n° 10-02 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-20 du 17 juillet 1995 relative à la Cour des comptes JO N°50 du 01 Septembre 2010, Page 4
7. Décret Présidentiel n°2000-372 du 22 Novembre 2000 portant création du comité de la réforme des structures et des missions de l'Etat JO N°71 du 26 Novembre 2000, Page 3
8. Décret présidentiel 16-03 du 5 janvier 2016 portant création de l'Observatoire national du service public JO N° 02 du 13 janvier 2016
9. Décret exécutif n°05-465 du 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité JO N°80 du 11 Décembre 2005, Page 8
10. Décret exécutif n° 05-495 du 26 décembre 2005 relatif à l'audit énergétique des établissements grands consommateurs d'énergie JO N°84 du 29 Décembre 2005, Page 14
11. Décret exécutif n°08-272 du 6 septembre 2008 fixant les attributions de l'inspection générale des finances JO N°50 du 07 Septembre 2008, Page 6
12. Décret exécutif n° 09-96 du 22 février 2009 fixant les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des entreprises publiques économiques par l'inspection générale des finances JO N°14 du 04 Mars 2009, Page 15
13. Décret exécutif n° 10-286 14 /11/2010 portant statut particulier des Fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration des douanes JO N°71 du 24 Novembre 2010, Page 3
14. Décret exécutif n° 11-421 du 8 décembre 2011 fixant l'organisation et le fonctionnement des services extérieurs de la direction générale des douanes JO N°68 du 14 Décembre 2011, Page 13
15. l'arrêté interministériel du 17 avril 2012 fixant les sièges administratifs des directions régionales des douanes et les inspections divisionnaires qui leur sont rattachés au titre de leur compétence territoriale JO N°53 du 23 Septembre 2012, Page 14
16. Vu l'arrêté interministériel du 27 août 2012 déterminant l'organisation des directions régionales des douanes JO N°58 du 21 Octobre 2012, Page 11
17. Arrêté du 03/11/2010 fixant l'implantation et la compétence territoriale des directions régionales et des inspections divisionnaires des douanes JO N°74 du 05 Décembre 2010, Page 42
18. Arrêté du 30 octobre 2013 fixant les domaines de compétence fonctionnelle des sous-directions et des bureaux régionaux ainsi que le fonctionnement des sections des investigations et du renseignement douanier JO N°36 du 18 Juin 2014, Page 14
19. Décision n°33/DGD/CAB/DE.400 du 27/11/1999 fixant l'organisation, l'implantation, la liste et la codification des brigades des douanes.
20. Décision du 19/01/2000 relative aux bureaux de douane.
21. Décision n°36/DGD/CAB/DE400 du 14/09/2002 portant organisation et fonctionnement des inspections principales du bureau de douane d'Alger port.
22. Décision n° 195/DGD/SP/D500 du 21 juin 2012 portant règlement intérieur applicable aux personnels de l'administration des douanes.
23. Circulaire N° 19 DGD/CAB/DE400 du 04 /03/1996, portant organisation des services extérieurs territoriaux de l'administration des douanes.
24. Note 03/DGD/CAB/D530 DU 01/02/1999 relative à la détermination des effectifs composants les brigades et la fixation des profils des postes d'encadrement des brigades.

## Sites internet

1. <http://www.kaizen-skills.ma>
2. <https://fr.wikipedia.org/wiki/QQQQCCP>
3. <https://www.ifaci.com>
4. <https://www.theia.org>
5. <https://www.uclouvain.be/372470>

## Autres documents

1. **BELLANGE Christian, HOUARI Latifa.** Rapport sur le renforcement de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration des douanes. (Programme de Coopération MEDA / Modernisation et Assistance aux Réformes Administratives / Unité d'Appui au Programme – UAP MARA). 15/03/2006.
2. **Plan stratégique des Douanes Algériennes 2016-2019**
3. **IAS** Référentiel IAS V. 2005 de l'audit social
4. **IAS** Référentiel IAS V. 2006 de l'audit social
5. **IFACI.** Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) 2013
6. **IFACI** Pocket guide COSO 2013 Contrôle Interne Juillet 2013

## Table des matières

<u><a href="#">INTRODUCTION</a></u> .....	1
<u><a href="#">PREMIERE PARTIE :LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES</a></u> .....	6

<b><u>CHAPITRE1- QU'EST-CE QUE L'AUDIT</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>Section 1- Définitions et concepts</u></b> .....	<b>7</b>
<u>Terminologie</u> .....	7
<u>Définition de l'audit</u> .....	7
<u>Evolution historique</u> .....	7
<u>Evolution méthodologique</u> .....	10
<u>L'audit et les autres notions</u> .....	11
<b><u>Section 2- Objectifs de l'audit</u></b> .....	<b>11</b>
<u>1- Assurance de la conformité aux lois, règlements et stratégie de l'organisation</u> .....	12
<u>2- Aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes</u> .....	12
<u>3- Pilotage de la performance et évaluation de gouvernement de l'entreprise</u> .....	13
<u>4- Gestion des risques</u> .....	13
<u>5-Appréciation et évaluation du contrôle interne</u> .....	14
<u>6- Conseil</u> .....	15
<u>7- Rationalisation et mobilisation des ressources</u> .....	16
<u>8- Amélioration et développement continue</u> .....	16
<b><u>Section 3- Les différents types de l'audit</u></b> .....	<b>17</b>
<u>Les types de l'audit</u> .....	17
<u>Les formes de l'audit</u> .....	19
<b><u>CHAPITRE2- L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>24</b>
<b><u>Section 1- Définition de l'audit RH</u></b> .....	<b>24</b>
<u>Par les différents auteurs</u> .....	24
<u>Par les organismes normalisateurs internationaux</u> .....	25
<b><u>Section 2- Missions de l'audit RH</u></b> .....	<b>27</b>
<u>Objet des missions de l'audit RH</u> .....	27
<u>Les missions de l'audit de la GRH</u> .....	30
<u>Les missions de l'audit social</u> .....	32
<b><u>Section 3- Objectifs de l'audit RH</u></b> .....	<b>34</b>
<u>En matière de gestion des ressources humaines</u> .....	34
<u>En matière des ressources humaines</u> .....	35
<b><u>CHAPITRE3- PLACE DE L'AUDIT RH EN ALGERIE</u></b> .....	<b>35</b>
<b><u>Section 1- Cadre de référence de l'audit en Algérie</u></b> .....	<b>36</b>
<u>Audit en général</u> .....	36
<u>Audit des Ressources Humaines</u> .....	37
<b><u>Section 2- Pratique de l'audit RH</u></b> .....	<b>39</b>

<u>Dans le secteur économique</u> .....	39
<u>Dans le secteur des institutions et des administrations Publiques</u> .....	40
<b><u>Section 3- Défis de l'audit RH en Algérie</u></b> .....	<b>48</b>
<u>Pour le secteur économique</u> .....	48
<u>Pour le secteur de la fonction publique</u> .....	50
<u>Exigences de l'application de l'audit RH en Algérie</u> .....	51
<b><u>DEUXIEME PARTIE : LA DEMARCHE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>53</b>
<b><u>CHAPITRE1- L'AUDITEUR DES RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>54</b>
<b><u>Section 1- Définition de l'auditeur RH</u></b> .....	<b>54</b>
<u>Définition de l'auditeur</u> .....	54
<u>Compétences des auditeurs</u> .....	55
<u>Les types d'auditeurs</u> .....	56
<u>L'auditeur social</u> .....	56
<b><u>Section 2- Règles de déontologie de l'auditeur RH</u></b> .....	<b>62</b>
<u>Principes fondamentaux</u> .....	63
<u>Règles de conduite</u> .....	63
<b><u>Section 3- Normes de l'auditeur RH</u></b> .....	<b>64</b>
<u>Définition des normes</u> .....	64
<u>Contenu des normes</u> .....	65
<u>Utilité de l'application des normes</u> .....	66
<b><u>CHAPITRE2- LES INFORMATIONS DES RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>68</b>
<b><u>Section 1- les référentiels de pilotage RH</u></b> .....	<b>69</b>
<u>Le tableau de bord</u> .....	70
<u>Le bilan social</u> .....	70
<u>Le système d'information RH (SIRH)</u> .....	71
<u>Les indicateurs RH</u> .....	72
<u>La pyramide des âges</u> .....	72
<u>Les graphiques</u> .....	73
<b><u>Section 2- Les référentiels de gestion</u></b> .....	<b>73</b>
<u>Le référentiel des métiers et des compétences RMC</u> .....	73
<u>Le manuel de procédures</u> .....	74
<u>Les documents, les registres et les modèles des imprimés</u> .....	74
<u>Les fiches de postes</u> .....	74
<u>Le plan de gestion RH</u> .....	75
<u>Les plans de formation et de perfectionnement</u> .....	75

<b><u>Section 3- Le référentiel de risques</u></b> .....	<b>75</b>
<b><u>CHAPITRE3- LA CONDUITE DE LA MISSION D’AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>77</b>
<b><u>Section 1- Planification et préparation</u></b> .....	<b>77</b>
1/ L’ordre de mission.....	77
2/ La constitution de l’équipe d’audit.....	78
3/ La prise de connaissance.....	78
4/ L’identification et l’évaluation des risques.....	80
<b><u>Section 2- Exécution (réalisation)</u></b> .....	<b>81</b>
1/ La réunion d’ouverture.....	81
2/ Le programme d’audit.....	82
3/ Le travail sur le terrain.....	82
<b><u>Section 3- Finalisation (conclusion)</u></b> .....	<b>88</b>
1/ Le projet de rapport.....	89
2/ La réunion de clôture.....	89
3/ Le rapport définitif.....	91
4/ Le suivi des recommandations.....	93
<b><u>TROISIEME PARTIE : CAS PRATIQUE D’AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES. AUDIT DE LA MOBILISATION DES EFFECTIFS</u></b> .....	<b>95</b>
<b><u>CHAPITRE1- ECHANTILLON ET OBJET DE L’AUDIT</u></b> .....	<b>96</b>
<b><u>Section 1- Présentation du service</u></b> .....	<b>96</b>
<b><u>Section 2- Justification de l’audit et ses objectifs</u></b> .....	<b>97</b>
1/ La justification de l’audit.....	97
2/ La mobilisation des ressources humaines.....	98
3/ Facteurs de mobilisation.....	99
4/ Composantes de la mobilisation.....	99
<b><u>Section 3- Méthodologie et moyens de l’audit</u></b> .....	<b>101</b>
1/ La prise de connaissance.....	101
2/ L’Ouverture d’un dossier d’audit.....	101
3/ L’établissement du programme d’audit.....	102
4/ La conduite de la mission.....	102
<b><u>CHAPITRE2- EXECUTION DE LA MISSION D’AUDIT</u></b> .....	<b>105</b>
<b><u>Section 1- Analyse de la GRH au niveau de la direction régionale (Approche locale)</u></b> ..	<b>106</b>
1/ L’organisation des services.....	106

<a href="#">Conclusion n°1</a> .....	110
<a href="#">2/ Les effectifs</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Conclusion n°2</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">3/ Le dispositif</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Conclusion n°3</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">4/ La mobilisation des effectifs</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Conclusion n°4</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Conclusion n°5</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Conclusion n°6</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Conclusion n°7</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Conclusion n°8</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<a href="#">Synthèse de l'analyse de l'état des lieux</a> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b><a href="#">Section 2- Analyse de la GRH en Douanes (Approche Globale)</a></b> ..	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b><a href="#">1/ Les points forts</a></b> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b><a href="#">2/ Les points faibles</a></b> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b><a href="#">Section 3- Conclusions</a></b> .....	<b>110</b>
<b><a href="#">1/ La stratégie de l'institution n'est pas en adéquation avec les moyens humains et matériels dont elle dispose, et l'environnement ou elle exécute ses missions</a></b> .....	112
<b><a href="#">2/ L'organisation des services n'est pas en adéquation avec les missions dévolues</a></b> ....	112
<b><a href="#">3/ Les procédures de gestion des RH manquent d'efficacité</a></b> .....	114
<b><a href="#">CHAPITRE3- RECOMMANDATIONS</a></b> .....	<b>117</b>
<b><a href="#">Section 1/Actions à engager par la direction régionale</a></b> .....	<b>119</b>
<a href="#">Sur le plan de l'organisation des services</a> .....	119
<a href="#">Sur le plan de la gestion des ressources humaines</a> .....	119
<a href="#">Sur le plan des moyens matériels et financiers</a> .....	120
<a href="#">Sur le plan de l'environnement</a> .....	120
<b><a href="#">Section 2/Actions à engager par la direction générale</a></b> .....	<b>121</b>
<a href="#">Sur le plan des textes réglementaires</a> .....	121
<a href="#">Sur le plan de l'organisation des services</a> .....	121
<a href="#">Sur le plan de la gestion des ressources humaines</a> .....	121
<a href="#">Sur le plan des moyens matériels et financiers</a> .....	122
<a href="#">Sur le plan des moyens d'action de l'administration</a> .....	123
<b><a href="#">Section 3/Conditions de réussites (mesures d'accompagnement)</a></b> : .....	<b>124</b>
<a href="#">Rationalisation</a> .....	124
<a href="#">Organisation</a> .....	124
<a href="#">Amélioration des conditions de vie et de travail</a> .....	125
<a href="#">Formation et perfectionnement</a> .....	127
<a href="#">Normalisation</a> .....	128
<a href="#">Informatisation</a> .....	128

<u>Mobilisation</u> .....	129
<u>Performance</u> .....	130
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>131</b>
<b><u>ANNEXES</u></b> .....	<b>133</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	<b>153</b>