

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



# *Mémoire de fin de cycle*

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION  
OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION**

## *Thème*

**Audit d'efficacité et efficience des  
ressources humaines.  
Cas : électro/industries.**

**Présenté par :**

- **OUERDANI Aghilas.**
- **TEMMAR Nabila.**

**Encadré par :**

**Mr. DRIR Mohamed.**

**Devant le jury composé de :**

- **Président: M<sup>r</sup>. SEDIKI Abderrahmane. (MAA) à L'UMMTO**
- **Examineur: M<sup>r</sup>. ZERKHFAOUI Lyes. (MAA) à L'UMMTO**
- **Rapporteur : M<sup>r</sup>. DRIR Mohamed. (MAA) à L'UMMTO**

**date de soutenance: 02/12/2017**

# *Remerciements*

*Nos remerciements les plus vifs s'adressent à :*

*Nos très chers parents aux quels on doit beaucoup et nous ne rendrons jamais assez.*

*L'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques, gestions et commerciales de l'université MOULOUD MAMERI de tizi-ouzou.*

*Notre promoteur Mr DRIR Mouhamed, pour son entière disposition, et la qualité d'encadrement, la rigueur scientifique et le soutien affectif dont nous avons bénéficié.*

*Notre maitre de stage Mr DANON Hanafi, et Mr MATOUK Samir, pour ce qu'ils nous ont apporté et contribuer à l'accomplissement de ce présent travail et au bon déroulement de notre stage pratique.*

*Notre chef de spécialité Mr AMIAR, pour tous ses conseils et ses encouragements tout au long de la période d'élaboration de ce présent mémoire.*

*Et enfin, tous ceux et celles qui ont contribué d'une façon ou d'une autre, à la réalisation de ce présent mémoire.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail en signe de gratitude, de reconnaissance et affection à :*

*À mes chers parents, mon père ferhat et à ma mère ouiza, qui m'ont toujours encouragé tout au long de ma vie. Qu'Allah les protège.*

*Mes frères.*

*Mes sœurs.*

*Mes cousines et cousins.*

*A tout mes amis(es).*

*C. Nabila*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail en signe de gratitude, de reconnaissance et affection à :*

*Mes très chers parents à qui je souhaite santé et bonheur.*

*Mes frères.*

*Mes sœurs.*

*Mes cousines et cousins.*

*A tous mes amis(es).*

*© Aghilas*

## *Liste Des Abréviations*

Abréviations	Significations
<b>RH</b>	Ressources humaines.
<b>GRH</b>	Gestion ressource humaine.
<b>EI</b>	Electro-industries.
<b>IIA</b>	Institute of internal auditors.
<b>CRIPP</b>	De références internationales des pratiques internationales des pratiques Professionnelles de l'audit interne.
<b>PCG</b>	Plan comptable générale.
<b>ISA</b>	International standards on auditing.
<b>ISO</b>	L'organisation internationale de normalisation.
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et de communication.
<b>FRAP</b>	Feuille de révélation et d'analyse de problème.
<b>IFACI</b>	Institut français de l'audit et du contrôle interne.
<b>QCI</b>	Questionnaire de contrôle interne.
<b>ACF</b>	Audit comptable financier.
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines.
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et de la communication.
<b>SIRH</b>	Système d'information des ressources humaines.
<b>MEI</b>	Matériel électrique industriel.
<b>SPA</b>	Société par action.
<b>RAI</b>	Responsable d'audit interne.
<b>DRHO</b>	Directeur des ressources humaines et organisation.
<b>SMI</b>	Système management intégrale.
<b>RSE</b>	La responsabilité sociale de l'entreprise.
<b>PP</b>	Parties prenantes.
<b>DRHO</b>	Directeur des ressources humaines et de l'organisation.
<b>RSMI</b>	Le responsable système management intègre.
<b>FQ</b>	Fiche de qualification.
<b>IAEP</b>	L'indemnité liée a son ancienneté et expérience professionnelle.
<b>RAI</b>	Responsable d'audit interne.
<b>DG</b>	Direction générale.

## *Liste des tableaux*

<b>Tableaux</b>	<b>Titre</b>	<b>N°</b>
<b>Tableau N°01</b>	Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	<b>11</b>
<b>Tableau N°02</b>	Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion	<b>13</b>
<b>Tableau N°02</b>	Comparaison entre l'audit interne et l'inspection	<b>13</b>
<b>Tableau N°02</b>	Modèle de FRAP	<b>26</b>
<b>Tableau N°02</b>	Evolution de l'effectif de l'entreprise E-I	<b>61</b>
<b>Tableau N°02</b>	Evolution de la masse salariale de l'entreprise E-I	<b>62</b>

## *Liste des schémas*

<b>Tableaux</b>	<b>Titre</b>	<b>N°</b>
<b>Schéma N°01</b>	Pyramide de la performance de la fonction ressource humaine	<b>39</b>
<b>Schéma N°01</b>	L'apport de l'audit des ressources humaines	<b>54</b>
<b>Schéma N°01</b>	Organigramme de l'Électro-industries	<b>60</b>
<b>Schéma N°01</b>	Organigramme de la DRHO « E-I »	<b>65</b>

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre I : l'audit interne.....</b>	<b>06</b>
Introduction.....	06
<b>Section 01</b> : Généralités sur l'audit interne.....	07
<b>Section 02</b> : les outils et la démarche d'une mission d'audit interne des ressources humaines.....	17
<b>Conclusion.....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre II : l'apport de l'audit interne à l'efficacité et à l'efficience des ressources humaines et de l'entreprise.....</b>	<b>40</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 01</b> : l'audit de la performance de la fonction ressources humaines.....	41
<b>Section 02</b> :l'apport de l'audit de la performance des ressources humaines.....	52
<b>Conclusion.....</b>	<b>62</b>
<b>Chapitre III : la pratique de l'audit de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES.....</b>	<b>64</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>64</b>
<b>Section 01</b> :présentation de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES .....	65
<b>Section 02</b> :le déroulement d'une mission d'audit interne de la DRH.....	73
<b>Conclusion.....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>93</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

Au XVIII siècle, l'homme était au centre de réflexions des philosophes de lumière (économiques 1776 : capital humain de A-Smith). Aujourd'hui, encore, l'intérêt porté à l'homme ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent.

Les ressources humaines aujourd'hui ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer. Donc, le management moderne ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise.

L'audit est une activité indépendante et objective, qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations au regard d'un référentiel.

L'audit a pour objet de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques, sous forme de points forts, mais aussi de points faibles, représentés par les problèmes et les risques qui en découlent, dus notamment aux manques de contrôle.

L'audit des ressources humaines est un concept qui appartient au champ de l'audit social. L'audit des ressources humaines est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de contribuer à une amélioration continue.

Le rôle de l'auditeur dans la fonction ressources humaines est de fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de la fonction RH en évaluant l'efficacité et améliorant la prise de décision.

Par ailleurs, le terme d'audit des ressources humaines est de récente apparition et ne cesse de se développer.

La plupart des entreprises proclament chez nous, ce qui compte le plus, ce sont les hommes. C'est pour cela que les services d'audit interne dans les entreprises en général de grande taille, consacrent une part notable de leurs activités à des audits de RH portant sur la plupart des fonctions de personnel dans le but de les rendre de plus en plus efficaces et efficientes de manière à suivre les objectifs tracés par les managers.

### ▪ **Problématique**

La préoccupation qui constitue le point modal de notre recherche et à laquelle nous souhaitons répondre est comment l'audit interne contribue à l'efficacité et à l'efficience des ressources humaines ?

### ▪ **Questions de recherche**

- Il est question pour nous, à travers cette étude, de cerner la définition de l'audit interne comme fonction récente au sein d'une entreprise ?
- Quelle est la place idéale de l'audit interne dans l'organigramme de la société ?
- Comment l'audit des ressources humaines contribue à la performance de l'entreprise ?
- Comment les recommandations fournies par les auditeurs internes peuvent-elles accroître l'efficacité et l'efficience des opérationnels, et la performance de l'organisation, et puis améliorer les résultats ?
- Qu'est-ce qu'un manager peut attendre d'un audit des ressources humaines ?

### ▪ **Hypothèses de recherche**

#### ▪ **Première hypothèse**

L'audit interne peut contribuer à rendre les ressources humaines davantage efficaces et efficaces, tout d'abord en occupant une place idéale dans l'organigramme de l'entreprise et puis en bonifiant la GRH par des recommandations et des conseils.

#### ▪ **Deuxième hypothèse**

Plus l'entreprise est performante plus elle réalise de la croissance.

### ▪ **Intérêt du thème**

Le présent mémoire permet de fournir aux entreprises et plus précisément aux opérationnels des entreprises les principes de base leur permettant de s'améliorer continuellement de manière efficace et efficiente afin de suivre les objectifs tracés par les managers ; les amener à ne plus voir les auditeurs uniquement comme des gendarmes de l'entreprise, mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leurs recommandations permettent à l'entreprise de créer d'avantage de la valeur ajoutée, la menant ainsi vers une meilleure performance.

### ▪ Objectifs de l'étude

Ce présent travail répond à plusieurs objectifs qui sont :

- De comprendre dans quelle mesure l'audit interne contribue à l'efficacité des ressources humaines ;
- Avoir une vision générale sur les pratiques de l'audit interne au sein d'un organisme;
- Appréhender le fonctionnement de l'audit interne de ressources humaines et mesurer son efficacité ;
- Articuler les connaissances théoriques sur le terrain ;
- En somme, nous estimons que ce modeste mémoire contribuera à enrichir les connaissances en audit interne.

### ▪ Méthode de travail

La démarche de travail suivie a consisté dans un premier temps à exploiter les ouvrages spécialisés en audit, disponibles au niveau de la bibliothèque des sciences commerciales, et l'étude de cas au niveau de la structure d'audit interne de la direction générale EPE/ÉLECTRO-INDUSTRIES/SPA pour une durée de deux mois.

En sus, dans le souci de répondre aux multiples questionnements que nous nous sommes posés, nous avons effectué des recherches sur différents sites web pour enrichir nos connaissances sur le thème choisi.

Pour mieux rendre compte de cette problématique, nous aborderons dans le premier chapitre des généralités sur l'audit interne. Dans le second chapitre, nous parlerons de l'apport de l'audit des ressources humaines. Enfin, nous mettrons en œuvre dans un troisième lieu une étude de cas appliquée à l'entreprise EPE/ÉLECTRO-INDUSTRIES/SPA.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'homme était au centre de réflexions des philosophes de lumière (économiques 1776 : capital humain de A-Smith). Aujourd'hui, encore, l'intérêt porté à l'homme ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent.

Les ressources humaines aujourd'hui ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer. Donc, le management moderne ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise.

L'audit est une activité indépendante et objective, qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations au regard d'un référentiel.

L'audit a pour objet de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques, sous forme de points forts, mais aussi de points faibles, représentés par les problèmes et les risques qui en découlent, dus notamment aux manques de contrôle.

L'audit des ressources humaines est un concept qui appartient au champ de l'audit social. L'audit des ressources humaines est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de contribuer à une amélioration continue.

Le rôle de l'auditeur dans la fonction ressources humaines est de fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de la fonction RH en évaluant l'efficacité et améliorant la prise de décision.

Par ailleurs, le terme d'audit des ressources humaines est de récente apparition et ne cesse de se développer.

La plupart des entreprises proclament chez nous, ce qui compte le plus, ce sont les hommes. C'est pour cela que les services d'audit interne dans les entreprises en général de grande taille, consacrent une part notable de leurs activités à des audits de RH portant sur la plupart des fonctions de personnel dans le but de les rendre de plus en plus efficaces et efficaces de manière à suivre les objectifs tracés par les managers.

### ▪ **Problématique**

La préoccupation qui constitue le point modal de notre recherche et à laquelle nous souhaitons répondre est comment l'audit interne contribue à l'efficacité et à l'efficience des ressources humaines ?

### ▪ **Questions de recherche**

- Il est question pour nous, à travers cette étude, de cerner la définition de l'audit interne comme fonction récente au sein d'une entreprise ?
- Quelle est la place idéale de l'audit interne dans l'organigramme de la société ?
- Comment l'audit des ressources humaines contribue à la performance de l'entreprise ?
- Comment les recommandations fournies par les auditeurs internes peuvent-elles accroître l'efficacité et l'efficience des opérationnels, et la performance de l'organisation, et puis améliorer les résultats ?
- Qu'est-ce qu'un manager peut attendre d'un audit des ressources humaines ?

### ▪ **Hypothèses de recherche**

#### ▪ **Première hypothèse**

L'audit interne peut contribuer à rendre les ressources humaines davantage efficaces et efficaces, tout d'abord en occupant une place idéale dans l'organigramme de l'entreprise et puis en bonifiant la GRH par des recommandations et des conseils.

#### ▪ **Deuxième hypothèse**

Plus l'entreprise est performante plus elle réalise de la croissance.

### ▪ **Intérêt du thème**

Le présent mémoire permet de fournir aux entreprises et plus précisément aux opérationnels des entreprises les principes de base leur permettant de s'améliorer continuellement de manière efficace et efficiente afin de suivre les objectifs tracés par les managers ; les amener à ne plus voir les auditeurs uniquement comme des gendarmes de l'entreprise, mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leurs recommandations permettent à l'entreprise de créer d'avantage de la valeur ajoutée, la menant ainsi vers une meilleure performance.

### ▪ Objectifs de l'étude

Ce présent travail répond à plusieurs objectifs qui sont :

- De comprendre dans quelle mesure l'audit interne contribue à l'efficacité des ressources humaines ;
- Avoir une vision générale sur les pratiques de l'audit interne au sein d'un organisme;
- Appréhender le fonctionnement de l'audit interne de ressources humaines et mesurer son efficacité ;
- Articuler les connaissances théoriques sur le terrain ;
- En somme, nous estimons que ce modeste mémoire contribuera à enrichir les connaissances en audit interne.

### ▪ Méthode de travail

La démarche de travail suivie a consisté dans un premier temps à exploiter les ouvrages spécialisés en audit, disponibles au niveau de la bibliothèque des sciences commerciales, et l'étude de cas au niveau de la structure d'audit interne de la direction générale EPE/ÉLECTRO-INDUSTRIES/SPA pour une durée de deux mois.

En sus, dans le souci de répondre aux multiples questionnements que nous nous sommes posés, nous avons effectué des recherches sur différents sites web pour enrichir nos connaissances sur le thème choisi.

Pour mieux rendre compte de cette problématique, nous aborderons dans le premier chapitre des généralités sur l'audit interne. Dans le second chapitre, nous parlerons de l'apport de l'audit des ressources humaines. Enfin, nous mettrons en œuvre dans un troisième lieu une étude de cas appliquée à l'entreprise EPE/ÉLECTRO-INDUSTRIES/SPA.

**Introduction**

Depuis quelques années, les notions d'audit et d'audit interne sont introduites dans tous les domaines de l'activité économique, non seulement dans les pays développés, mais aussi dans les pays en voie de développement, non seulement dans le secteur privé mais aussi dans le secteur public.

Cela ne veut pas dire que toutes les organisations professionnelles ont la même conception de ce qui est l'audit ou plus particulièrement de ce qui est l'audit interne.

En effet, la reconnaissance de l'audit interne en tant que fonction clef pour l'efficacité ou la performance du dispositif de contrôle interne, lui confère la légitimité nécessaire pour jouer un rôle prépondérant au sein de l'organisation.

Partant de ce constat, l'auditeur interne n'est plus perçu comme un contrôleur mais comme un partenaire ayant un rôle défini et une action indépendante qui lui permet de maîtriser les risques qui peuvent menacer le développement et la croissance de l'entreprise.

La valeur ajoutée de l'audit interne trouve alors son origine dans son contact direct et permanent avec les dirigeants de l'entreprise mais aussi avec tous les organes de l'entreprise. L'audit interne revêt ainsi un aspect stratégique d'alerte et d'anticipation des risques.

Il peut se définir aujourd'hui, comme une activité indépendante et objective qui s'efforce de garantir à l'entreprise la bonne maîtrise de ses opérations, et permet de contribuer à l'amélioration des processus, et enfin, de contribuer à créer de la valeur ajoutée.

Bien que très bien connue au sein des services financiers de l'entreprise, dans les unités opérationnelles, la fonction et la mission d'auditeur interne sont généralement perçues comme un organe de contrôle et d'inspection au service des dirigeants de l'entreprise.

Dans ce chapitre, il sera question pour nous de parler de la naissance et de l'évolution historique de cette fonction indépendante, puis de ses outils, et enfin de la démarche d'une mission d'audit interne.

**Section(1) : Généralités sur l'audit interne**

Cette première section sera décomposée en quatre sous sections, dans lesquelles nous allons aborder la définition et l'évolution historique de l'audit interne, ses objectifs, ses normes, et enfin ses trois phases fondamentales.

**Sous-section(1) : définition et évolution historique de l'audit interne****1-1) Définition de l'audit interne**

On reprendra essentiellement trois définitions à savoir :

Définition de Bernard grand Bernard verdalle : « l'audit interne peut se définir comme l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel. Ce Qui veut dire que cette mission d'audit consiste à mesurer l'écart qui sépare ce qui existe à un moment donné dans l'entreprise de ce qui devait idéalement exister »<sup>1</sup>.

Définition de L'IIA (the institute of Internal Auditors) : « L'audit interne est une fonction de conseil s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management»<sup>2</sup>.

« 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 son efficacité »<sup>3</sup>.

**1-2) Évolution historique de l'audit interne**

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente, elle est apparue pendant la crise économique de 1929 aux États-Unis.

À ce moment les entreprises subissaient une récession économique très rude. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges.

---

<sup>1</sup> OUDJIANE, (Abdenour) et HARIKANCHIKH, (Karimou) : audit interne : pilote avec efficacité son processus interne, licence en science commerciales, département des sciences commerciales, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012-2013, p.81.

<sup>2</sup> The institute of internal auditors, association internationale qui fédère les instituts nationaux d'audit interne, fondée en 1941, a pour objet essentiel d'assurer la diffusion des idées et des techniques les plus modernes en matière d'audit interne.

<sup>3</sup> RENARD, (Jacques), théorie et pratique de l'audit interne, édition EYROLLES, huitième édition, paris, 2015, p.427.

Or les grandes entreprises américaines utilisaient déjà les services de cabinet d'audit externe. Là comme ailleurs, on chercha le moyen de réduire le montant des dépenses et on s'avisa que pour mener à bien leurs travaux de certification, les auditeurs externes ont pour mission de faire de nombreuses tâches comme l'inventaire de toute nature, analyse des comptes, sondages, etc. les entreprises ont donc naturellement le réflexe d'assumer certaines de ces travaux via leur personnel. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord sous la condition d'une certaine supervision.

Ainsi apparurent ces auditeurs internes puisqu'ils effectuaient des travaux d'audit, au sein même de l'entreprise.

La crise passée, néanmoins, on continua à les utiliser puisqu'ils avaient acquis de la connaissance et la pratique de méthodes et outils appliqués au domaine comptable.

Il y a aussi un autre phénomène qui est l'apparition d'entreprises plus grandes et plus complexes. D'où il a résulté une difficulté grandissante pour les dirigeants d'avoir la mainmise sur les opérations dont ils étaient responsables.

### **Sous-section (2) : les objectifs de l'audit interne**

- L'audit interne a pour but d'assister les dirigeants dans leurs fonctions quotidiennes en mettant à leur disposition des informations pertinentes en temps réel. Ainsi, l'audit interne vise fondamentalement à vérifier la fiabilité des informations fournies par les organisations économique et à s'assurer de la qualité des dites informations par apport à la qualité normalement attendue de la matière contrôlée.
- D'évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne, formuler les recommandations nécessaires en vue de son amélioration et vérifier l'efficacité du domaine audité.
- L'audit interne est également susceptible d'intégrer dans sa mission des préoccupations relevant de l'audit opérationnel.
- L'audit interne a pour objectif d'aider une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant son processus de management des risques et de contrôle de l'entreprise et d'identifier des pistes d'amélioration par des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
- L'audit interne a pour fins de :
  - Apprécier le contrôle interne ;
  - Assurer la qualité des informations internes ;
  - Inciter le personnel ;
  - Améliorer et vérifier la bonne application des procédures ;

- S'assurer de l'application des instructions de la direction ;
- S'assurer de l'utilisation raisonnable des ressources.

L'autre objectif qui est considéré aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs internes est la création de la valeur ajoutée. Cette dernière, est aujourd'hui un objectif principal de l'audit interne. La définition même de l'audit interne précise que l'auditeur interne « contribue à créer de la valeur ajoutée ».

### **Sous-section (3) : Les normes de l'audit interne**

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit interne ou externe à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA. Ci-après on présentera l'objet des normes pour que les auditeurs internes s'acquittent de leurs responsabilités.

- Les normes ont pour objet :
  - De définir les principes de base ;
  - De fournir un cadre de référence ;
  - D'établir des critères d'appréciation ;
  - D'être un facteur d'amélioration.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, le CRIPP (cadre de référence international des pratiques internationales et des pratiques professionnelles de l'audit interne) se compose de quatre parties :

- Le code de déontologie ;
- Les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
- Les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
- Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour les missions spécifiques.

#### **3-1) Code de déontologie**

Le code de déontologie de l'institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code.

Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles : des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ; des règles de conduite décrivent les normes de comportement attendus 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.

On désigne par l'auditeur interne les membres de l'institut, les titulaires de certifications professionnelles de l'IIA ou les candidats à celles-ci, ainsi que les personnes proposant des services entrant dans le cadre de la définition de l'audit interne.

### **3-1-1) Champ d'application et caractère obligatoire**

Le code de déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne.

Toute violation du code de déontologie par des membres de l'institut, des titulaires de certification professionnelles de l'IIA à celles-ci, fera l'objet d'une évaluation et sera traitée en accord avec les statuts de l'institut et ses directives administrative, le fait qu'un comportement donné ne figure pas dans les règles de conduite ne l'empêche pas d'être inacceptable ou déshonorant et peut donc entraîner une action disciplinaire à l'encontre de la personne qui s'en est rendu coupable.

### **3-1-2) Principes fondamentaux**

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

- **L'Intégrité**, être droit et honnête dans l'ensemble de ses relation professionnelles et relation d'affaire.
- **L'Objectivité**, ne laisser ni parti pris, ni conflit d'intérêt, ni influence inopportune de tiers l'emporter sur son jugement professionnel.
- **La confidentialité**,
  - Respecter le caractère confidentiel des informations recueillies ;
  - Ne divulguer aucune de ces informations à des tiers sans autorisation spécifique approprié ;
  - Ne pas utiliser ces informations pour le bénéfice personnel du professionnel comptable ou d'un tiers ;

- **La Compétence**, les auditeurs doivent posséder les connaissances, le savoir faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité individuelle.

### 3-1-3) Règle de conduite

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Être impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Améliorer ses compétences.

### 3-2) Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées

Elles concernent les auditeurs internes et les services d'audit interne<sup>4</sup>.

Ces normes se composent de trois articles principaux, eux- même déclinés en plusieurs articles subsidiaires (**voir en annexe 1**).

### 3-3) Les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associées

Ces normes concernent la nature des activités du service d'audit interne et ces critères de qualité. Elles se composent de sept articles principaux (**voir en annexe 2**).

### Sous-section(4) : les fonctions voisines de l'audit interne

L'objectif de cette sous-section est de préciser clairement comment se situe l'audit interne par rapport à ses fonctions voisines. L'audit interne reste un médecin au sein de l'entreprise, afin d'améliorer la performance de cette dernière.

On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l'audit interne par rapport :

- A l'audit externe ;
- Au contrôle interne ;
- Au contrôle de gestion ;
- A l'inspection ;
- Au management des risques ;
- A la fonction qualité ;
- Au conseil ou consultant externe.

<sup>4</sup> RENARD, (Jacques), *Op.cit*, p.437.

#### 4-1) L'audit externe

Comme nous avons signalé précédemment, l'audit interne est né à partir de l'audit externe. Aujourd'hui les deux fonctions sont nettement différenciées, suivant Jacques Renard « l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers »<sup>5</sup>.

Schick a proposé en 2007 la définition suivante « on appelle l'audit externe l'audit comptable et financier que la mission soit certifiée les états financiers ou des données des conseils dans ce domaines »<sup>6</sup>.

On peut distinguer deux types d'audit externe :

- L'audit légal ;
- L'audit contractuel.

L'audit externe est donc présenté comme un examen indépendant qui touche principalement le domaine comptable et financier. Défini dans ses principes, par le plan comptable général (article 120-3/4/5 PCG), «comme un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture»<sup>7</sup>.

**Tableau n°01 : comparaison entre l'audit interne et l'audit externe.**

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Mandat</b>	De la direction générale, Pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale)
<b>Missions</b>	Liées à toutes les fonctions : déclenchement une décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liée à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable
<b>Conclusions</b>	Constatation approfondies, Donner des recommandations et suivre leur application.  Obligation de résultat	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.

**Source :** Schick p, 2007, "mémento d'audit interne", Dunod, Paris, p.52.

Le tableau 1 présente une image claire sur les points différents entre l'audit interne et l'audit externe.

<sup>5</sup> ZIANI, (Abdelhak), le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, thèse de doctorat science économique, Tlemcen : 2013-2014, p.304.

<sup>6</sup> SCKICK, P, "mémento d'audit interne", Edition DUNOD, Paris, p.52.

<sup>7</sup> OBERT R, MAIRESSE M.P.2009, "Comptabilité et audit : Manuel et Applications", 2ème édition, Dunod, Paris. p.401.

Il faut bien noter que quand' on parle d'audit externe, on parle de commissaire aux comptes et de sa mission conduisant à la certification. L'audit externe comme l'audit interne joue un rôle important dans la gouvernance d'entreprise. En effet, selon Spencer l'audit externe fournit un rapport sur les comptes préparés par le conseil, c'est-à-dire il vérifie que ces comptes donnent une image fidèle. Donc, contrairement à l'audit interne, l'objectif principal de l'audit externe est de chercher à examiner les transactions fondamentales qui forment la base des relevés des comptes financiers.

#### **4-2) Contrôle interne**

##### **4-2-1) Définition du contrôle interne**

Selon l'américain Institute of certified public accountants (1978), « le contrôle interne est formé de plans et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »<sup>8</sup>

Par ailleurs, le Consultative Committee of Accountancy de Grand-Bretagne a proposé la définition suivante :

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres , mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude de l'état complet des informations enregistrées »<sup>9</sup>.

##### **4-2-2) L'importance du contrôle interne**

Le contrôle interne est un système incontournable au sein de l'entreprise, il présente l'ensemble des politiques et procédures adoptées par la direction d'une entité.

A partir de sa définition ci-dessus nous pouvons faire sortir ses points importants qui sont :

- Il aide à la réalisation des objectifs de gestion ;
- Il s'assure la conduite ordonnée et efficace de ses activités ;
- Il joue un rôle important dans la prévention des fraudes et erreurs.

##### **4-2-3) Les objectifs du contrôle interne**

Pour Renard, l'objectif général du contrôle interne est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Nous pouvons distinguer les objectifs suivants :

- La protection des actifs : un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise, non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les

<sup>8</sup> ZIANI, (Abdelhak), *Op.cit*, p.29.

<sup>9</sup>WEBER C.P, KAGERMANN H, KUTING K, KINNEY W., 2008, "Internal Audit Handbook", Springer, Berlin, p.2.

stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels : les hommes et l'image de l'entreprise.

- La fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles : ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être fiable et vérifiable, exhaustive, pertinente, et disponible.
- Le respect des lois, règlements et contrats : cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles).
- L'efficacité et l'efficience des opérations : est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ?

#### 4-3) Le contrôle de gestion

En 1965 Anthony propose la définition du contrôle de gestion, de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>10</sup>.

Le contrôle de gestion est donc comme un processus dont le but de fournir aux dirigeants et aux divers responsables des informations périodiques sur la situation de l'entreprise. Il est en effet, situé comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution ou (opérationnel).

**Tableau N°2 : comparaison entre l'audit interne et contrôle de gestion**

<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
Comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer	Où voulons-nous aller, par où passer ?
Photos périodiques et détaillées	Cinéma continu et global
Contrôler l'application des directives, la fiabilité des informations. Audite la fonction de contrôle de gestion	Planifie et suit les opérations et leur résultats. Analyse le budget du service d'auditeur
Mécanicien de chaque secteur	Navigateur de l'ensemble des secteurs

Source : P. SCHICK. Memento d'audit interne. Paris, Dunod, 2007, p.59.

Le tableau ci-dessus explique les ressemblances et la différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

<sup>10</sup>ZIANI, (Abdelhak), *Op.cit*, p.34.

#### 4-4) L'inspection

Comme son nom l'indique, l'inspecteur est une personne qui fait l'inspection. Contrairement à l'audit interne, ce dernier est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives.

C'est pourquoi l'inspection s'intéresse à l'homme.

**Tableau N°3 : comparaison entre l'audit interne et l'inspection.**

	<b>Audit interne</b>	<b>Inspection</b>
<b>Efficacité / régularité</b>	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, Caractère suffisant	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause,
<b>Méthode et objectifs</b>	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter réapparition du problème.	s'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
<b>Évaluation</b>	Considère que le chef ou le responsable est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.

Source: P. SCHICK, Memento d'audit interne. Paris Dunod, 2007, p.54.

#### 4-5) Management des risques

Le management des risques est aujourd'hui un élément important au sein de l'entreprise. Cependant, cette fonction n'est pas présente dans toutes les organisations : seules les grandes organisations disposent cette fonction.

Il est en effet défini selon les normes de l'audit interne « ISA » comme « processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation »<sup>11</sup>. Il joue le même rôle que l'audit interne dans la détection des fraudes.

#### 4-6) La fonction qualité

Lorsqu'on parle de qualité, on évoque à la fois la qualité totale et l'assurance qualité.

##### ▪ Qualité totale

Jacques Chové définit la qualité totale comme étant « mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »<sup>12</sup>.

<sup>11</sup>IIA. 2009, "International Standards for Professional Practice of Internal Auditing" Glossary, p.46.

<sup>12</sup>ERNOUL R., 2010, "Le grand livre de la qualité: Management par la qualité dans l'industrie une affaire de méthodes", Afnor, Paris, p.10.

La qualité totale prend comme objectif la conformité aux besoins des clients, elle mesure donc les non-conformités pour y apporter un remède.

- **La certification** : La certification peut être de deux natures :
  - Conformément aux normes ISO 9000 ;
  - Conformément aux normes professionnelles de l'audit interne.

#### **4-7) Le conseil ou consultant externe**

Le rôle des consultants au sein de l'entreprise est aussi important. Ils ont des connaissances et compétences dans tous les domaines d'activité de l'entreprise. La fonction de consultant est parfois exercée par des cabinets d'audit ; ces cabinets en effet, disposent des spécialistes dans des domaines variés ; mais elles peuvent être également exercées par des experts de toute nature.

Les missions de consultant présentent quatre spécificités originales :

- Le consultant est appelé pour un problème particulier correspondant à sa compétence ;
- Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, fixée dans la durée ;
- Il travaille pour le responsable qui a sollicité ses avis à qui il va remettre le rapport ;
- D'un simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre.

#### **Conclusion**

En conclusion, après avoir présenté quelques définitions de l'audit interne, son origine, ses objectifs et ses fonctions voisines, nous avons cherché à trouver les outils qu'un auditeur interne utilise aujourd'hui, ainsi que les phases fondamentales d'un audit interne, et la notion d'audit de la fonction ressources humaines, que nous verrons en détail dans la section suivante.

**Section (2) : Les outils et la démarche d'une mission d'audit interne des ressources humaines**

Cette deuxième section sera aussi décomposée en trois sous sections, dans lesquelles nous allons expliquer les outils, la démarche d'une mission d'audit interne, et l'audit de la fonction ressources humaines.

**Sous-section(1) : Les outils de l'audit interne**

L'audit interne dispose de tout un ensemble d'outils sur chaque phase de sa mission : il faut citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très importants dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout si nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les TIC (technologie de l'information et de communication).

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques<sup>13</sup>.

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif ;
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, etc. peuvent les utiliser ;
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.
- **Les outils d'interrogations** : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions.
- **Les outils de descriptions** : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

**1-1) Les outils d'interrogations**

Ces outils d'interrogations eux-mêmes se divisent en trois types : les sondages statistiques, les interviews et les outils informatiques que nous allons voir en détail ci-après.

**1-1-1) Les sondages statistiques**

Les sondages statistiques reposent sur l'existence de fichiers informatiques. Mais la question qui se pose : pourquoi déclare-t-on utiliser un sondage statistique alors que l'on dispose de fichiers informatiques.

Deux points essentiels peuvent répondre à cette question :

- Les fichiers informatiques ne contiennent pas nécessairement tous les ensembles que l'auditeur souhaite observer.

---

<sup>13</sup>RENARD, J. 2010, "théorie et pratique de l'audit interne". 7ème édition, Eyrolles, Paris.p.329.

- Et même si l'ensemble de la population observé existe dans un fichier informatique, est-il à jour ?

Même avant que l'auditeur interne utilise cet outil, le sondage statistique doit mener son investigation, il faut obtenir l'information statistique qui se définit en trois niveaux :

- Premier niveau : concernant les données élémentaires : l'auditeur va tirer des conclusions ou bien des pistes d'observations. Il trie selon deux méthodes, soit avec l'enquête qui permettra à l'auditeur interne de connaître le pourcentage de gens qui vont répondre oui ou non. Soit en utilisant la méthode du tri croisé ;
- Deuxième niveau : l'auditeur interne accueille l'information ou bien les statistiques internes par tous et surtout de la part des contrôleurs de gestion. Ici le contrôleur de gestion joue un rôle très important ;
- Le troisième niveau : concernant l'échantillonnage statistique mis en œuvre par la technique de sondage.

Généralement le sondage statistique est une méthode qui permet de choisir un échantillon ou bien une population de référence d'extrapoler à la population les observations faites sur ce même échantillon.

### **1-1-2) Les interviews**

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation parce que l'auditeur interne n'est pas comme un journaliste qui interviewe une star ou un homme politique. Ici l'auditeur c'est celui qui écoute : auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire, dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Il faut bien se rappeler que l'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer.

L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative.

Les sept règles d'une bonne interview : Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales<sup>14</sup>.

- **1<sup>ère</sup> règle :** il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.

---

<sup>14</sup> ZIANI, (Abdelhak), *Op.cit*, p.36.

- **2<sup>ème</sup> règle :** l'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.
- **3<sup>ème</sup> règle :** toutes les difficultés, les points faibles et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.
- **4<sup>ème</sup> règle :** les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiqués alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.
- **5<sup>ème</sup> règle :** on doit garder toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.
- **6<sup>ème</sup> règle :** l'auditeur interne doit s'avoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.
- **7<sup>ème</sup> règle :** l'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

### **1-1-3) Les outils informatiques<sup>15</sup>**

De nombreux outils informatiques sont utilisés par l'auditeur interne. En effet ces différents outils utilisés peuvent être classés comme suit :

- Les outils de travail de l'auditeur : par exemple, les logiciels de traitement de texte, les logiciels de dessin ;
- Les outils de réalisation des missions : on peut citer à titre d'exemple, les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, la FRAP par exemple ;
- Les outils de gestion de services : ils sont nécessaires pour l'auditeur. Parmi ces outils nous avons :
  - Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
  - Les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit ;
  - Le contrôle budgétaire de l'unité.

À ce titre, une enquête a été menée par l'IIA en 2006 sur « les logiciels d'audit interne ». En effet, l'enquête a montré que dans le monde entier les auditeurs internes utilisent les logiciels ACL pour leur capacité d'améliorer les performances globales de l'entreprise et à

---

<sup>15</sup> ZIANI, (Abdelhak), *Op.cit*, p.38.

prendre en charge les actions de mise en conformité. La technologie ACL permet aux auditeurs de raccourcir les cycles d'audit.

### **1-2) Les outils de description**

Nous avons quatre types d'outils de description qui sont : l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel et le diagramme de circulation qui seront détaillés ci-dessous.

#### **1-2-1) l'observation physique**

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas s'effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : aller « sur le terrain » c'est comme aller dans une usine, visiter un secteur commercial, etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique :

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence ;
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises ;
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comment se déroule la sortie des camions.

#### **1-2-2) La narration**

L'auditeur interne utilise deux types de narration : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite :

- La narration par l'audité : c'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et motionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un care général ;
- La narration par l'auditeur : la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.

#### **1-2-3) L'organigramme fonctionnel**

Contrairement à l'organigramme hiérarchique de contrôle interne, qui doit être construit et mis en place par le responsable et qui est important pour l'auditeur de faire communiquer, l'organigramme fonctionnel est un organigramme construit par l'auditeur si

celui-ci le juge nécessaire. L'auditeur l'établit à partir d'informations recueillies par narration, interview et observations.

Parmi les caractéristiques de cet organigramme c'est que les mots qui se trouvent dans les cases ne portent pas les noms des personnes mais des verbes qui désignent des fonctions. Rappelons que l'auditeur n'a pas le droit de dénoncer.

#### **1-2-4) le diagramme de circulation**

Le diagramme de circulation « flow chart » est un outil dynamique, certains le présentent comme un cinéma. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à prendre une vision complète du cheminement des informations.

Avantages et inconvénients : les avantages et les inconvénients du diagramme de circulation sont :

- **Les avantages :**

C'est un document facile à lire et à comprendre. Chaque opération a un symbole différent, par exemple : création de document, archivage, etc. concernant la circulation des documents elle est indiquée par des flèches.

C'est un document qui permet à l'auditeur de poser les questions suivantes :

- Combien d'exemplaires ?
- Qui les envoie ?
- Où arrivent-ils ?

- **Les inconvénients :**

L'utilisation de ce document nécessite des méthodes et des techniques difficiles à utiliser, pour cela, l'auditeur interne doit les pratiquer souvent pour bien les maîtriser. L'utilisation du diagramme de circulation exige des formations pratiques continues. Mais avec les nouveaux logiciels relatifs au diagramme de circulation existant dans le marché, on peut dire que ces difficultés ont diminué.

#### **Sous section (2) : les phases fondamentales de la mission d'audit interne**

En ce qui concerne la mission d'audit interne, toute mission d'audit passe par trois grandes phases qui sont : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

##### **2-1) phase de préparation**

Pendant cette phase l'auditeur réalise tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Après la réception d'un ordre de mission, il faut procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer, et identifier les points de contrôles et les risques associés.

### 2-1-1) L'ordre de mission

Comme le disait Jacques RENARD « l'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'auditeur interne »<sup>16</sup>.

#### EXEMPLE D'ORDRE DE MISSION (voir en annexe 3)

Donc, si nous suivons cette définition l'ordre de mission est un document officiel qui permet à l'auditeur d'accéder aux informations afin de chercher les risques, détecter les preuves, etc. il ne s'agit pas donc, d'un document contractuel échangé entre une entreprise et un intervenant extérieur (auditeur externe).

En gros modo l'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'auditeur interne, néanmoins ce dernier n'a pas le droit d'accès aux informations sans avoir reçu un ordre de mission. Donc toute mission d'audit doit commencer par un mandat. Mais le problème qui se pose est : qui mandate l'auditeur interne ? c'est-à-dire qui va lui permettre de commencer sa mission ?

A ce titre, une enquête réalisée par IFACI (institut français de l'audit et du contrôle interne) en 2005 sur le sujet d'actualité de l'audit interne « la pratique de l'audit interne », a montré que la fonction d'audit interne est rattachée au comité d'audit. En effet, plus de 37% des services d'audit sont rattachés fonctionnellement aux comités d'audit ou à la direction générale de l'audit interne. On mandate l'audit pour que l'ordre de mission permet la diffusion de l'information à tous les responsables concernés parce que la lettre de mission est adressée non seulement à l'audit interne mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chef de service et responsable<sup>17</sup>.

Notons qu'en la forme, l'ordre de mission peut fort bien ne pas être un document papier et se présenter sous format électronique. Il peut même être un simple courriel.

### 2-1-2) L'étape de familiarisation

Cette étape permet à l'auditeur de :

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation qui fait l'objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser ;
- En identifiant les risques l'auditeur a son attention attirée sur les points essentiels ;
- En définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ;
- Enfin, l'auditeur donne de lui-même, de son métier et de son action une image de rigueur.

<sup>16</sup> RENARD, (Jacques), *Op.cit*, p.204.

<sup>17</sup>ZIANI, (Abdelhak), *Op.cit*, p.56.

- **La prise de connaissance**

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer<sup>18</sup>.

L'auditeur doit donc posséder nécessairement une culture dans le métier à auditer. Mais cette exigence d'ordre général étant remplie, l'auditeur ne s'en tient pas là. Il doit, avant toute chose, « apprendre son sujet ». Cet apprentissage s'organise autour de différents objectifs :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité ;
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne ;
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;
- Éviter d'omettre des questions importantes qui sont des préoccupations d'actualité pour le management ;
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur.
- Enfin, permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

### **2-1-3) L'identification et l'évaluation des risques :**

Comme la norme 2210.A1 l'explique : « l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit »<sup>19</sup>.

- Le mot « doit » est un précepte impératif parce qu'indispensable.
- Et aussi le mot « préliminaire » : cette évaluation doit impérativement précéder la phase suivante puisque c'est à partir de ces informations que l'auditeur va construire son programme de travail et l'élaborer de façon modulée, en fonction des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

### **2-1-4) La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel**

On l'appelle aussi « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission ». Mais quelles que soient la forme et son appellation « les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un

---

<sup>18</sup>RENARD, (Jacques), *Op.cit*, p.204.

<sup>19</sup>The Institute of Internal Auditors. 2017. « cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », disponible sur l'adresse suivante : [http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/95190/1/Legislation\\_normes.pdf](http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/95190/1/Legislation_normes.pdf).

programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission » conformément à la norme 2240<sup>20</sup>.

▪ **Caractéristiques**

- C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champs d'action de la mission d'audit ;
- Il n'appartient pas à l'audité d'exiger des modifications ;
- Ce caractère contractuel est essentiel : il souligne à quel point il est indispensable qu'auditeurs et audités connaissent parfaitement ce sur quoi ils s'engagent et puissent en débattre ;
- Ce contrat va bien évidemment prendre les éléments de l'identification des risques effectuée antérieurement : c'est à partir de cette analyse que l'audit interne va définir et proposer le champ d'application de sa mission en prévoyant d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des risques apparents significatifs ;
- C'est donc également sur cette identification des risques que l'on va s'appuyer pour estimer l'importance de la mission et son contenu.
- Enfin, et surtout, ce document va devenir le référentiel de l'auditeur, le document auquel il doit se référer : d'où la dénomination parfois utilisée de « termes de référence ».

▪ **Contenu : Il définit les objectifs de la mission sous trois rubriques**

- Les objectifs généraux : Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Les objectifs du contrôle interne sont : protection du patrimoine, fiabilité et intégrité des informations, respect des lois, règlement et contrats, efficacité et efficience des opérations.
- les objectifs spécifiques : Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.
- le champ d'action : Pour atteindre ces différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double sens :
  - Champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ;

---

<sup>20</sup>The Institute of Internal Auditors. 2017. *Op.cit*, p.25.

- Champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission.

## **2-2) La phase de réalisation**

L'auditeur interne va, cette fois-ci « sortir de son bureau », pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée.

### **2-2-1) La réunion d'ouverture**

On place une « réunion d'ouverture » au milieu de la mission d'audit et non pas au tout début, car cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audité.

Cette réunion doit se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler : le service par exemple. C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse.

- Quels vont être les participants à cette réunion ?
  - Les auditeurs chargés de la mission, ils sont bien évidemment accompagnés de leur chef de mission. Dans les petits services d'audit interne où il n'y a pas de chef de mission, c'est le responsable d'audit lui-même qui assiste à la réunion d'ouverture. Il peut également être présent avec le chef de mission si le sujet est jugé important, ou si l'équipe d'audit est composée de débutants.
  - En face d'eux, à la table de réunion vont s'asseoir les audités : les responsables du service ou de la fonction auditée. Le personnage indispensable, audité par excellence, est le responsable direct du service ou de la fonction auditée. Selon les cas, il est, ou n'est pas, assisté de ses collaborateurs directs.

Six points, et pas un de plus, sont à aborder au cours de cette réunion :

1. Présentation : on doit présenter d'abord l'équipe des auditeurs chargés de la mission en soulignant les antériorités professionnelles, les compétences et les relations hiérarchiques de chacun au sein de la mission. Ensuite, les audités vont se présenter à leur tour. Après la présentation des hommes, vient la présentation de la fonction ;
2. Rappel sur l'audit interne : les audités sont très souvent relativement ignorants de ce qu'est l'audit interne. Un rappel s'impose donc sur les objectifs généraux de l'audit interne pour une parfaite collaboration auditeurs/ audités ;

3. Rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur : il revient à l'auditeur d'exposer le référentiel pour corroborer ses intentions avec les réflexions de l'audit. L'examen de ce document, dont chacun a eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion. Au cours de cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis et les observations des audités ;
4. Rendez-vous et contacts : cette réunion est l'occasion de définir avec précision par les responsables de l'unité auditée les personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations ;
5. Logistique de la mission : au cours de la réunion, des points sont passés en revue et l'on indique à défaut de solution immédiate qui est chargé de la solution à mettre en place : transports des auditeurs sur les lieux de l'audit, transport quotidien hôtel- lieu de l'audit, déjeuner, etc. .
6. Rappel sur la procédure d'audit (mentionner ce qui va se passer après la phase d'intervention sur le terrain) : l'éventualité de réunions intermédiaires en cours d'audit, l'information systématique sur les constats, la réunion de clôture, quand et comment va être rédigé le rapport d'audit et à qui il va être distribué, la procédure retenue pour le suivi des recommandations et enfin l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

### **2-2-2) Le programme d'audit ou programme de travail**

C'est le document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Il est établi par l'équipe chargée de la mission, sous la supervision du chef de mission et il repose sur six objectifs qui sont atteints à travers les processus et supports suivants :

- Un document « contractuel » : il va lier l'équipe d'audit à sa hiérarchie comme n'importe quelle mission dont sont chargés les acteurs de l'entreprise dans les autres services ;
- Un planning de travail : « sur ce document, on répartit les tâches entre les différents membres de la mission »<sup>21</sup> ;
- Un fil conducteur : chaque auditeur fera son travail de façon logique en suivant les différentes étapes de son programme ;
- Point de départ du QCI : « c'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risques identifiées lors de la phase

---

<sup>21</sup> RENARD, (Jacques), *Op.cit*, p.232.

préparatoire »<sup>22</sup>. Il va permettre aux auditeurs de définir les tâches à accomplir. Pour atteindre les objectifs définis dans le rapport d'orientation ;

- Suivi du travail : le programme permet également au responsable de la mission de mieux suivre et d'apprécier le travail des auditeurs ;
- Documentation : l'existence d'un programme de travail précise pour chaque thème d'audit constitué au sein du service d'audit interne une documentation qui sert de modèle pour les audits à venir.

### **2-2-3) Le questionnaire de contrôle interne**

C'est un document que l'on commence déjà à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires. Il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète.

Ce 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. Dans la mesure où les missions d'audit sont en grande partie récurrentes, la tentation est grande de préparer un document standard à usage répétitif, et qui répertorie une fois pour toutes tous les points de contrôle interne à examiner dans chaque cas spécifiques. C'est ce qu'on appelle la check-list.

Lors de missions récurrentes, chaque questionnaire de contrôle interne est construit en s'aidant du questionnaire précédent.

A ce niveau de l'analyse, on doit se poser Les cinq questions fondamentales suivantes :

- Qui ? Exemple : qui fixe les niveaux de rémunération.
- Quoi ? Exemple : quels sont les éléments constitutifs de la paie.
- Où ? Exemple : où sont enregistrées les données de base.
- Quand ? Exemple : quand les calculs sont-ils vérifiés.
- Comment ? Exemple : comment sont fixés les taux de rémunération.

Le questionnaire de contrôle interne évoquera les questions ci-dessus dans le cas d'un audit de la paie et de l'examen de son dispositif de contrôle interne.

### **2-2-4) Le travail sur le terrain**

Rappel de la démarche logique : Dans cette étape l'auditeur répond à son questionnaire :

---

<sup>22</sup> RENARD, (Jacques), *Op.cit*, p.232.

- En réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition. Ces tests sont en général réalisés selon une méthode déterminée à l'avance : il peut s'agir d'une opération unique ou qui se situe dans le cadre d'un plan de tests préétabli. Les tests sont liés aux risques sous-jacents ; ils vont permettre d'apporter la preuve du dysfonctionnement et ouvrir la voie à la recherche de l'analyse causale. Lorsque le dysfonctionnement est manifeste et incontestable, le test est superflu.
- Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.
- **Les observations**
  - L'observation immédiate : le premier des tests que va réaliser l'auditeur, c'est l'observation immédiate. il permet éventuellement de compléter le questionnaire de contrôle interne ;
  - L'observation spécifique : À partir de l'identification des zones à risques et du questionnaire de contrôle interne, les auditeurs vont réaliser des tests car est exclue l'analyse exhaustive de toutes les opérations.

L'auditeur choisit donc un certain nombre d'opérations ou de processus, relatifs à certaines périodes : ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit déjà évoqués et en principe définis lors de l'élaboration du programme d'audit. A ce stade, observations et interviews se font jusqu'au niveau le plus bas d'exécution afin de saisir et tester tous les éléments constitutifs des opérations.

Mais l'observation peut également conduire à révéler ce qui marche bien et qu'il serait utile de faire connaître. Pour plus d'efficacité on a parfois formalisé ce constat des bonnes pratiques dans un document séparé.

**La FRAP :** ou pour parler clair « feuille de révélation et d'analyse de problème », cela dit il n'est que la mise en forme de la norme 2320. « Les auditeurs internes doivent fonder leur conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées », et des précisions apportées par la MPA 2410-1. Il se présente aujourd'hui comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

Chaque FRAP est un document divisé en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences, et recommandations (voir son modèle en annexe 4).

La FRAP est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance....bref, à chaque fois qu'une observation révèle un problème, une difficulté, l'auditeur utilise ce moyen pour conduire son raisonnement. La mise en œuvre sera donc rigoureuse et se raisonne en trois étapes :

- L'auditeur va collectionner ses FRAP au rythme de ses constats et en déroulant le QCI .À chaque découverte, il marque une pause et rédige sa FRAP.
- Le ou les faits constatés sont validés par l'auditeur qui recherche un autre processus de découverte pour s'entendre confirmer ce qu'il a pu écrire sur le sujet.
- Chacune de ces FRAP et donc supervisée par le supérieur hiérarchique (auditeur senior ou chef de mission) qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance dans la mission d'audit, incite éventuellement à explorer d'avantage ou à parfaire les analyses.

#### **2-2-5) La preuve en audit interne**

La norme 2310 précise qu'un constat peut être considéré comme prouvé, et donc valable, dès l'instant que les informations réunies présentent quatre caractéristiques<sup>23</sup>.

- Elles doivent être suffisantes, c'est-à-dire indispensables. Il n'y a donc pas place pour les idées ou conclusions originales et superflues ;
- Elles doivent être fiables, c'est-à-dire permettre d'aboutir à une conclusion aussi précise que possible, compte tenu des outils d'audit dont on dispose ;
- Elles doivent être pertinentes, c'est-à-dire en rapport avec les observations et recommandations conséquentes, et du même coup conformes aux objectifs de la mission ;
- Elles doivent enfin être utiles, c'est-à-dire permettre d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne.

Dès lors que ces quatre éléments sont rassemblés, le résultat de l'observation peut être considéré comme acquis. L.SAWYER classe les types de preuves en quatre catégories : la preuve physique, la preuve testimoniale, la preuve documentaire, la preuve analytique.

#### **2-2-6) Cohérences et validations**

Les cohérences : les erreurs, dysfonctionnements, risques, insuffisances ou anomalies ayant chacun été consignés dans une FRAP, l'auditeur s'assure par un travail de synthèse de la cohérence de ses observations. Pas à pas, l'auditeur va valider ses constats, et ce, de deux façons :

---

<sup>23</sup> The Institute of Internal Auditors. 2017. *Op.cit*, p.25.

**▪ Validations individuelles**

C'est la validation à chaque constat pour chaque FRAP, et qui va consister pour l'auditeur :

- A toujours recouper son information : une interview par une autre interview, un document par une interview, la révélation par l'usage d'un outil d'audit est recoupée par un autre outil d'audit ;
- A porter son information à la connaissance du responsable afin de recueillir sa réaction au vu des éléments de preuve qui sont apportés.

Ainsi l'auditeur règle les désaccords qui pourraient survenir à propos des faits observés. Sans validation, l'auditeur se condamne à des erreurs d'interprétation.

**▪ Validations générales**

- Validation générales en cours de mission : ce sont celles qui sont réalisées à l'occasion des réunions intermédiaires, lorsque s'agissant de missions importantes une partie de l'audit se trouve achevée ;
- Validation générale en fin de mission : c'est l'ensemble des conclusions de la mission qui est alors présenté aux audités, et ce au cours d'une réunion générale : la réunion de clôture.

**2-3) La phase de conclusion**

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.

**2-3-1) Le projet de rapport d'audit interne :** il est ainsi nommé pour trois raisons :

- Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.
- Ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations. C'est donc un document incomplet et qui peut se présenter sous deux aspects :
  - Ou bien il est constitué par le rassemblement de l'ensemble des FRAP que l'on a pris soin de classer de façon logique et par ordre d'importance. Cette forme de projet de rapport présente donc la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations.
  - Ou bien le projet se présente déjà en une forme relativement élaborée. On y trouve un sommaire, une introduction, une synthèse, la mention des destinataires. Il reprend certes

les différentes FRAP mais avec un effort de rédaction. Dans un cas comme dans l'autre, le document définitif comporte le point de vue de l'audité en regard de chaque recommandation. C'est « la réponse aux recommandations ».

- Il ne comporte pas encore le plan d'action qui est ce document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées. On peut soit :
  - Joindre le plan d'action au rapport d'audit.
  - Subsiste également le cas où c'est ultérieurement, après la publication du rapport d'audit, que le plan d'action est élaboré par l'audité et publié.

### 2-3-2) La réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Autour de l'équipe de mission d'audit, on va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs, sa hiérarchie (éventuellement). cette réunion de clôture obéit à quatre principes :

- Le principe du « livre ouvert » : c'est l'affirmation que rien ne saurait être écrit dans le rapport d'audit interne qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités. Tous les éléments de preuve qui ont permis les observations contenues dans le projet de rapport doivent être mis sur la table ;
  - Le principe de la « file d'attente » : le premier servi en matière d'information, c'est et ce doit être l'audité, le responsable direct, avec lequel les informations sont validées ;
  - Le principe du « ranking » : les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport sont présentées en fonction de leur importance ;
  - Le principe de « l'action immédiate » : dès que l'audité est informé, on va l'encourager sans attendre la publication du rapport officiel à prendre immédiatement les mesures correctives, s'il en a les moyens bien évidemment.
- **L'organisation et le déroulement de la réunion**

La réunion de clôture se déroule sur les lieux mêmes de l'audit ; elle réunit les mêmes personnes qui vont ainsi renouer le dialogue pour valider et conclure. L'ordre du jour est constitué par l'examen du projet de rapport qui est distribué à chaque participant, si possible quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture.

**La présentation :** la réunion doit être préparée : on privilégie une présentation PowerPoint avec des diapositives qui résument les points essentiels à évoquer. Ceux-ci sont systématiquement illustrés par des constats précis issus des FRAP. Les auditeurs internes doivent se munir des papiers de travail classés rigoureusement et constituant autant

d'éléments de preuve. Après la présentation intégrale des opérations d'audit, la présentation des recommandations. Mais une contestation peut parfois surgir, et 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. Au terme de cette réunion, les différents acteurs vont se quitter. Avant de se séparer on précise aux audités les délais qui leur sont laissés pour envoyer à l'audit interne une réponse écrite aux recommandations, on rappelle la procédure de suivi d'audit en usage dans l'entreprise afin que chacun connaisse parfaitement le rôle qui lui reste à jouer.

### **2-3-3) le rapport d'audit interne**

Il ne peut s'accomplir que lorsque l'audité a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport, sauf s'il en a fait connaître le contenu dès la fin de la réunion de clôture. Le rapport d'audit obéit à un certain nombre de principes, qui sont :

- **Pas d'audit interne sans rapport d'audit interne :** « nous n'avons rien trouvé » n'a pas cours en audit interne. Donc, un rapport est indispensable et d'autant plus important que les observations à faire sont nombreuses, donc le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats.
- **Document final :** ce document est le dernier acte de l'auditeur dans la mission d'audit. Cependant, des contacts peuvent se poursuivre, mais la validation générale en ayant été faite avec les audités, il ne peut être question d'y apporter des retouches de façon unilatérale et a posteriori.
- **Présentation préalable aux audités :** rappelons ici que c'est un document final parce que la précaution a été prise au cours de la réunion de clôture, d'en présenter et d'en expliciter le texte.
- **Droit de réponse de l'audité :** il s'exerce d'une double façon : de façon orale et informelle au cours de la réunion de clôture. C'est une possibilité, ce n'est pas un droit ; de façon écrite et formelle, et précisément sur le rapport lui-même et avant sa diffusion, l'audité est invité à communiquer ses « réponses aux recommandations » : chaque « réponse » est insérée dans le rapport d'audit à la suite de chaque recommandations. Nous pouvons aussi évoquer les deux fonctions du rapport qui sont :

- Le rapport d'audit interne est et doit être un document d'information, pour la hiérarchie.
- Un outil de travail. C'est à partir du rapport d'audit que les responsables audités vont entreprendre les actions correctives,

#### 2-3-4) Réponses aux recommandations et suivi du rapport

Les réponses aux recommandations : comme nous l'avons déjà mentionné, chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audités lors de la réunion de clôture.

Si ces derniers ont des réserves à faire quant à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ses réserves sont exprimées. Une réponse officielle est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport. Ces réponses doivent respecter trois principes qui sont :

- **Premier principe** : ce doit être une prise de position claire et sans ambiguïté par laquelle l'audité : accepte la recommandation, ce qui est et doit être le cas le plus fréquent, n'accepte que partiellement la recommandation, et pour certaines de ses dispositions, refuse la recommandation éventuellement à cause de l'inadaptation de la solution proposée, ce qui doit rester exceptionnel.
- **Deuxième principe** : le corollaire de la réponse de l'audité est le « plan d'action » auquel il a été fait allusion dans le développement sur la structure du rapport d'audit. En même temps que l'on accepte la recommandation, on indique donc qui va être chargé de la mettre en œuvre et quand. Cet aspect est essentiel, il fait entrer l'audit dans le domaine opérationnel, permet de passer de la théorie à la pratique et donne aux recommandations de l'auditeur un impact qui valorise son action<sup>24</sup>.
- **Troisième principe** : si la recommandation n'est que partiellement acceptée, ou si a fortiori elle est totalement refusée, la réponse de l'audité comprend de brèves explications justifiant sa position. On voit bien que quelle que soit la position adoptée dans la réponse, celle-ci doit obligatoirement se référer à la recommandation ; elle ne doit pas être l'occasion de nier des constatations de faits figurant dans le rapport d'audit<sup>25</sup>.
- **Le suivi du rapport d'audit interne** : 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 de suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans

<sup>24</sup> RENARD, (Jacques), *Op.cit*, p282.

<sup>25</sup> *Ibid.*

lesquels ils se sont totalement impliquée. Donc nous constatons que la mission d'audit ne se termine pas avec la sortie du rapport.

Cependant 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.

▪ **Les principes normatifs**

- Le principe fondamental est celui de la norme 2500.A1 : « le responsable de l'audit doit mettre en place un processus de suivi »<sup>26</sup>. Ce qu'il importe de retenir, c'est que l'auditeur interne ne peut se désintéresser de ce suivi et doit s'en tenir informé ;
- MPA 2500A1-1 : « la charte d'audit devra définir la responsabilité du suivi »<sup>27</sup>. exigence importante qui impose que soient précisées les responsabilités afin de savoir clairement qui aura à répondre si les recommandations ne sont pas suivies d'effet ou rencontrent dans leur mise en œuvre des difficultés imprévues ;
- le management est responsable de l'action, l'audit interne est responsable de l'évaluation de l'action. Ceci est le troisième principe à appliquer.

**Sous-section (03) : L'audit de la fonction ressources humaines**

Dans cette section nous allons définir les deux notions d'audit social et d'audit des ressources humaines en limitant les paramètres de chacune d'elles, par la suite nous allons présenter les différentes missions et objectifs de l'audit RH.

**3-1) Définitions de l'audit des ressources humaines**

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. Voyons les définitions avancées par quelques 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>28</sup>.

---

<sup>26</sup> The Institute of Internal Auditors, 2017, *Op.cit*, p.31.

<sup>27</sup> *Ibid*.

<sup>28</sup> VATIER, (Raymond), « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », enseignement et gestion, hivers, 1980, p.25.

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 risque.

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>29</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 processus 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 ;
- Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. »<sup>30</sup>.

Pour IGALENS aussi, « L'audit des ressources humaines est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation »<sup>31</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 social et l'audit des ressources humaines.

### Question

- **Quelle est donc la différence entre l'audit social et l'audit de la fonction ressource humaine <sup>32</sup> ?**

---

<sup>29</sup> CANDAU, (Pierre) : « audit social », Edition Vuibert gestion, paris, 1985, p.51.

<sup>30</sup> IGALENS, (Jacques) et PERETTI, (Jean-Marie) : « audit social », meilleures pratiques, méthodes, outils. Edition EYROLLES. 2008, p.37-38.

<sup>31</sup> IGALENS, (Jacques) : « audit des ressources humaines », 3eme Edition. Liaison, 2000, p.18-19.

<sup>32</sup> VAURS, (Louis) : « l'audit interne enjeux et pratique à l'international », édition EYROLLES, paris, 2007, p.271.

**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 ».

La différence entre les deux notions ne 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.

**3-2) Les objectifs de l'audit ressources humaines**

L'audit RH est une mission très importante, qui permet de reconnaître les points forts et d'identifier les besoins d'amélioration dans la fonction des ressources humaines. Un audit proprement exécuté va permettre d'assurer les procédures relevant des domaines suivants :

En matière de gestion des ressources humaines :

- Vérifie la conformité aux exigences des référentiels de l'entreprise (normes, textes réglementaires, conventions collectives, etc.) et à sa stratégie et objectifs ;
- Évaluer l'efficacité des contrôles interne et des instruments de pilotage de la gestion des ressources humaines. Et d'identifier les risques, et en déceler les causes et les effets ;
- Vérifier si les procédures sont établies, connues, comprises et appliquées par l'ensemble des effectifs concernés ;
- 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 ;
- Évaluer 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'améliorations et les recommandations nécessaires pour conduire l'entreprise vers le progrès et lui permettre d'adapter les procédures et les pratiques de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise.

En matière de 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.

Donc la mission de l'audit RH est de vérifier que les ressources humaines dont dispose l'entreprise auditée et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines adoptées contribuent à atteindre les objectifs d'une manière efficace et efficiente.

### **Conclusion**

Contrairement à une idée reçue, l'audit interne n'est pas une fonction comptable et financière ou du moins n'est pas que cela. En effet, sa mission consiste à analyser les risques, tous les risques, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, puis à s'assurer qu'il existe un dispositif de contrôle interne parfaitement adapté à sa situation et, si tel n'est pas le cas, à faire toutes les propositions nécessaires pour y pourvoir.

Ainsi, il ne faut surtout confondre les deux notions d'audit des ressources humaines, et l'audit social qui s'intéresse à l'ensemble de l'entreprise et ses relations à la fois interne et externe. Notions que nous allons détailler dans le deuxième chapitre.

**Conclusion**

À travers cette recherche, il paraît donc clairement que les investigations des auditeurs sont d'une très grande importance pour l'entreprise, c'est en effet à travers leurs recommandations que les responsables des entreprises améliorent la maîtrise des contrôles, et assurant la bonne marche de leur établissement.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Un audit réussi se doit d'être organisé, et dans lequel des outils sont utilisés avec une bonne méthodologie.

La fonction de l'audit interne a évolué ces dernières années et rappelons que l'auditeur interne ne devient pas uniquement comme un policier pour protéger les actifs de l'organisation.

« La direction d'audit interne peut être rattachée à la direction générale. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans les prises de décision. Pour Renard (2006), un tel rattachement permet aux auditeurs internes « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques »<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> VAURS, (Louis), *Op.cit*, p.33.

**Introduction**

L'audit des ressources humaines est un concept nouveau. Si on tente de le définir, nous dirons que c'est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation.

La gestion des ressources humaines, 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. Cette appréhension de la GRH date déjà de l'époque d'A. Smith.

La qualité des ressources humaines consiste en l'aptitude des ressources humaines à répondre aux besoins de l'organisation qualitativement et quantitativement.

L'audit des ressources humaines peut être réalisé par un auditeur interne lorsqu'il s'agit de détection ou d'évaluation des potentiels et des performances du personnel d'une entreprise. Il peut y avoir également recours à un audit contractuel (ou externe) si une entreprise le désire suite à une acquisition ou une fusion par exemple.

**Section(1) :L'audit de la performance de la fonction ressources humaines**

La performance de la fonction ressources humaines 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. La performance peut se mesurer via des indicateurs correspondant aux objectifs de l'organisation repris dans les rapports sociaux (bilan social, tableaux de bord).

**Sous-section (01) : la fonction ressources humaines et ses volets**

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, et marketing, etc. la discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre recherche, nous allons citer la définition de P. Roussel ensuite les différents volets de la fonction ressources humaines.

**1-1) Définition de la gestion des ressources humaines**

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »<sup>1</sup>.

**1-2) Les différents volets de la fonction ressources humaines**

De façon opérationnelle, ces volets correspondent aux activités principales de GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous nous arrêtons dans les fins de notre recherche et que nous considérons et jugeons être utiles et accessibles sur le terrain de nos entreprises et qui sont d'ordre de cinq : l'emploi, le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la formation.

**1-2-1) L'emploi**

Gérer des ressources humaines, c'est gérer des emplois, des effectifs et des compétences. L'emploi est avant tout une relation qui unit une personne à une organisation.

---

<sup>1</sup> KICHOU, (Djedjiga), « l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise cas des entreprises algériennes », mémoire de magistère en sciences économiques, université Mouloud, MAMRI, 2014/2015, p.47.

Mais Le fait d'exercer une activité ou un travail ne suffit pas à qualifier cette activité ou ce travail d'emploi. Le salarié adhère à une structure qui dépasse la personne singulière et l'inscrit dans une relation collective. Pour qu'il y ait emploi, il faut que l'activité réponde à trois critères :

- Qu'elle soit reconnue socialement utile et donc échangeable ;
- Qu'elle soit individualisable pour s'échanger contre un salaire ;
- Qu'elle soit assortie de garanties et de protection sociale dans la durée.

### **1-2-2) Le recrutement**

« Le recrutement consiste à sélectionner le meilleur individu pour occuper un poste ou une fonction préalablement défini »<sup>2</sup>.

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existante entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.

### **1-2-3) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

« La gestion prévisionnelle du personnel recouvre les politiques, systèmes et procédures, qui ont pour but de s'assurer que le nombre approprié de personnes, ayant les qualifications et spécifications dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs, à court et long terme, sera disponible en temps utile et au lieu voulu.

La gestion prévisionnelle du personnel est également appelée planification de la main d'œuvre : elle s'appuie sur des plans identifiant les nombres et types de personnes dont l'entreprise a besoin »<sup>3</sup>.

### **1-2-4) La rémunération**

La rémunération est un aspect essentiel de la politique de gestion des ressources humaines des entreprises. Et ceci pour deux raisons :

- La masse des salaires versés, des cotisations sociales et des périphériques de la rémunération pèse fortement sur l'ensemble des charges d'exploitations ;
- La rétribution est un élément incontournable de la motivation des salariés et c'est bien souvent sur ce thème que l'action syndicale et la grève sont focalisées.

---

<sup>2</sup> AMADIEU, (Jean-françois) et ROJOT, (Jacques), « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », édition LITEC, paris, 1996, p.19.

<sup>3</sup> CANDOY, (Pierre), « audit social », édition VUIBERT, France, 1989, p.174.

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.

La gestion des ressources humaines a pour mission de mettre en place une politique de rémunération fondée sur des choix de stratégie d'entreprise »<sup>4</sup>. Mais il y a une différence entre la rémunération et le salaire, dans ce dernier le bénéficiaire doit être titulaire d'un contrat de travail, le salaire est la contrepartie du travail.

### **1-2-5) La formation**

« La formation concerne toute activité qui essaye, délibérément, d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail : elle se différencie de l'éducation (ou première formation) qui concerne surtout le développement personnel et l'acquisition de connaissances et méthodologies de base ». <sup>5</sup>

Donc la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur tâches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

## **Sous-section (02) : notion de l'efficacité et de l'efficience de la fonction ressources humaines**

Dans cette section nous allons définir les deux notions d'efficacité et d'efficience, ensuite, nous allons aborder les notions dites d'efficacité et d'efficience des ressources humaines en se référant aux deux modèles exposés par Louarn et Wils (2001), et Boudreau et Ramstad (2006).

### **2-1) Définition de l'efficacité et de l'efficience**

#### **2-1-1) Définition de l'efficacité**

« Capacité à atteindre les objectifs fixés avec les moyens et ressources affectés. L'audit d'efficacité va à la fois vérifier d'éventuels écarts et les systèmes de contrôle qui permettent de les identifier en temps utile »<sup>6</sup>.

#### **2-1-2) Définition de l'efficience**

« Capacité à atteindre les objectifs fixés avec le minimum de moyens et de ressources. C'est là le domaine limité de l'audit d'efficacité, dans la mesure où la preuve factuelle de

---

<sup>4</sup> THEVENET, (Maurice), DEJOUX, (Cécile), MARABOT, (Eléonore) et BENDER, (Anne-Françoise), « fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition PEARSON Education, France, 2007, p.258.

<sup>5</sup> CANDOU, (Pierre), *Op.cit*, p.228.

<sup>6</sup> ALAIN, (Meigant) : « Manuel d'audit du management des ressources humaines », édition LIAISONS, France, 2009, p.17.

l'efficience ne peut être réellement apportée que par la comparaison de deux situations strictement identiques, ou avec des groupes-témoins, cas de figure qui se présentent rarement dans des organisations. On peut cependant avoir approximation par des comparaisons entre établissements ou avec des « bonnes pratiques » externes»<sup>7</sup>.

### **2-2) La performance de la fonction ressources humaines**

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire pour nous d'étudier le modèle de Le Louarn et Wils (2001) qui divise la GRH en trois parties<sup>8</sup> : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet.

Revenant au sujet de l'évaluation de la performance de la fonction RH, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- Performance administrative de la fonction RH : relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye ;
- La performance opérationnelle de la fonction RH : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs ;
- Performance stratégique de la fonction RH : relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

---

<sup>7</sup> : ALAIN, (Meigant), op.cit, p.17.

<sup>8</sup> :ANNE, (Trépé), PATRICK, (Aubert), FRANCK, (Bermond), JEAN-MARIE, (Carré), MICHEL, (Delanoue) et BENOIT, (Gouzi), « l'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG ». Mémoire d'expertise. Université paris dauphine, 2010, 151p « consultée le 4 octobre 2017 ». Disponible à l'adresse : <http://memoirebrh7.groups.live.com>.



**Figure 1 : Modèle de Le Louarn et Wils (2001).**

**Source :** ANNE, (Trépé), PATRICK, (Aubert), FRANCK, (Bermond), JEAN-MARIE, (Carrère), MICHEL, (Delanoue) et BENOIT, (Gouzi), « l'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG ». Mémoire d'expertise. Université paris dauphine, 2010, 151p « consultée le 4 octobre 2017 ». Disponible à l'adresse : <http://memoiremrh7.groups.live.com>.

La pyramide ci-dessus nous explique le modèle de Le Louarn et Wils (2001), qui divise la performance de la GRH en trois niveaux : la performance administrative, La performance opérationnelle et la Performance stratégique.

Le modèle présenté ci-dessus a donc pour but de définir le périmètre et donc les missions de la fonction RH. Or, pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions ou activité de la fonction RH<sup>9</sup> : l'efficacité, l'efficacités et l'impact.

- L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH : Elle relie les ressources mobilisées (investissement humains, financiers et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation ou plus généralement une mission de la fonction RH ; disponible à l'adresse :

<sup>9</sup> JOHN W, (Boudreau), PETER M, (Ramstad), « *HC BRidge® framework* », disponible à l'adresse : [www.ukessays.com](http://www.ukessays.com).

- L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH : Celle-ci relie les pratiques ou projet RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH ;
- L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH : Il relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

Considérons la réalisation d'un plan de formation à titre d'illustration. Il sera jugé d'autant plus efficient que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentéisme aux sessions est maximal.

Il sera évalué comme d'autant plus efficace qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les compétences visées et de pouvoir les mettre en œuvre en situation de travail conformément aux objectifs pédagogiques affichés. Enfin, son impact dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de formation, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie.

### **Sous-section (03) : la mission d'audit des ressources humaines**

Nous allons aborder dans cette sous section l'objet des missions d'audit RH, la notion de risque dans la GRH et les missions d'audit de la gestion ressources humaines selon leurs objectifs.

#### **3-1) 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 ressources humaines 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.

**3-2) La notion de risque dans la GRH**

Le risque RH peut être défini comme tout aléa ou événement 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>10</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>11</sup>.

**3-3) Les missions d'audit de la gestion ressources humaines**

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

**3-3-1) La mission d'audit selon ses objectifs****▪ Audit de conformité**

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

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 leur respect.

---

<sup>10</sup> BERTIN, (Elisabeth) et d'organisation, collectif-Editions. Audit interne : enjeux et pratiques à l'international. (JULIE Tixir audit social : fondement, méthodologie et évolutions stratégiques) Edition Eyrolles, 2007.p.271.

<sup>11</sup> BERTIN, (Elisabeth) et d'organisation. *Op.cit.*p.274.

**Exemples**

- L'audit de la gestion des effectifs ;
- Analyse du statut juridique des effectifs et examen des contrats ;
- L'audit des conditions de travail ;
- L'audit des congés.
- **Audit d'efficacité**

L'auditeur évalue est-ce que les objectifs sont atteints en minimisant 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, de relations avec les partenaires sociaux et de communication.

**Exemples**

- L'audit des procédures de recrutement ;
- L'audit des emplois.
- **L'audit stratégique**

L'auditeur vérifie si la politique sociale suivie est 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 recommandation de pistes d'évolution et d'amélioration (politiques à mettre en œuvre).

**3-3-2) 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.

**▪ L'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, associés 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 le personnel d'une entreprise.

**Exemple** à titre d'exemple, nous citerons le cas de l'absentéisme :

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>12</sup>.

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 de perception 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 évolutions ou par rapport à des normes ou encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises »<sup>13</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 les 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)<sup>14</sup> :

- L'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.

---

<sup>12</sup> MARTORY, (Bernard), audit social pratiques et principes, revue française de gestion 2003/6 (n°147) Editeur : Lavoisier p.274.

<sup>13</sup> IGALENS, (Jacques), *Op.cit.*p.35.

<sup>14</sup> IGALENS, (Jacques), *Op.cit.*p.131.

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.

- L'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. L'appréciation des systèmes d'évaluation des compétences des individus et de leurs résultats revient à l'adage populaire : « l'intelligence ne s'use que lorsque l'on s'en sert pas ».

#### **Sous-section (04) : Quels critères d'évaluation de la performance de la fonction RH ?**

Dans le cadre des entretiens faits par : Anne Trépé, Patrick Aubert, Franck Bermond, Jean-Marie Carrère, Michel Delanoue et Benoît Gouzi dans le cadre de leur mémoire d'expertise<sup>15</sup>. Ils ont questionné plusieurs dirigeants sur leurs critères précis d'évaluation de la performance de la fonction RH. Neuf critères d'évaluation ressortent. Certains dirigeants ont cité plusieurs critères (jusqu'à six critères). D'autres ont cité un ou deux critères et quelques-uns n'ont pas cité de critère précis d'évaluation de la performance de la fonction RH.

##### **4-1) L'efficacité du processus du recrutement et des départs**

Une majorité de dirigeants ont pour critères d'évaluation l'efficacité du processus de recrutement.

Avoir les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment constitue donc un critère d'évaluation de la fonction RH. Dans les entreprises touchées par la crise et affichant un gel du recrutement, l'efficacité du processus de recrutement n'est évidemment, pas un critère d'évaluation. Le critère d'évaluation devient alors la capacité à réduire les effectifs, en respectant la législation et en limitant l'impact social.

##### **4-2) L'efficacité et l'efficience du processus de formation du personnel :**

Une majorité de dirigeants ont pour critères d'évaluation l'efficacité et l'efficience du processus de formation. Les dirigeants n'ont pas la même définition de ce que doit être un processus de formation efficace. Leurs critères d'évaluation de la fonction RH sont donc différents.

Si l'efficacité du processus administratif de la formation et la maîtrise du budget sont souvent un critère d'évaluation de la fonction RH cité par les dirigeants, la contribution de la formation à la performance de l'entreprise ne constitue pas un critère d'évaluation.

---

<sup>15</sup> : ANNE, (Trépé), PATRICK, (Aubert), FRANCK, (Bermond), JEAN-MARIE, (Carrère), MICHEL, (Delanoue) et BENOIT, (Gouzi), *Op.cit.* p.49.

**4-3) L'efficacité et l'efficience de la fonction RH en général**

La productivité de la fonction RH correspond au ratio des effectifs de la fonction RH sur l'effectif total géré. Ce critère semble essentiel pour deux dirigeants.

L'un d'entre eux parle d' « Efficacité budgétaire de la fonction RH et rationalisation des coûts. »

L'autre dirigeant déclare avoir pour critère le coût fonction RH

Deux dirigeants ont pour critère d'évaluation de leur fonction RH « la réactivité de traitement des dossiers » et les « délais et qualité de réponse au personnel ».

**4-4) Les relations sociales**

Plusieurs dirigeants ont des critères d'évaluation relatifs aux relations sociales :

- La qualité de la gestion de la vie sociale de l'entreprise est un critère d'évaluation pour un dirigeant ;
- Un autre dirigeant suit l'absentéisme et le turnover comme indicateurs de la qualité du dialogue social.

Dans les entreprises sans délégués syndicaux, les enjeux sociaux ne sont pas cités comme critère d'évaluation de la performance de la fonction RH.

**4-5) La fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières :**

Plusieurs dirigeants ont pour critères d'évaluation la fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières.

- Pour un dirigeant, le turnover est un critère car il est témoin de l'adhésion ou non à la culture d'entreprise. Par ailleurs, le dirigeant a pour critère la capacité du DRH à identifier des risques de départs non désirés de collaborateurs et mettre tout en œuvre pour les retenir : « C'est le devoir de la DRH »
- La gestion des emplois et des carrières est un critère d'évaluation pour un dirigeant. On peut s'avancer de même pour un autre mais aucun ne précise quels critères permettent de mesurer de façon tangible la performance de la gestion de carrières.

**4-6) La maîtrise de la masse salariale**

Un seul dirigeant indique que la maîtrise de la masse salariale était un critère d'évaluation de la fonction RH. Les autres dirigeants n'ont rien spécifié sur ce sujet.

**4-7) Le Lean manufacturing<sup>16</sup>**

Un seul dirigeant indique « J'ai poussé à l'extrême le Lean Manufacturing dans la fonction RH.

---

<sup>16</sup> Signification pour les néophytes du «lean manufacturing».

Pour la RH, on a construit des objectifs quantitatifs sur la base du principe Sécurité, Qualité, Coût, Disponibilité Client, Thèmes/Indicateurs communs à l'ensemble de l'usine. La RH doit être dans une position de proximité avec son environnement, ici industriel.»

#### **4-8) La capacité du DRH à être un partenaire stratégique**

Un dirigeant a pour critère de la fonction RH la capacité du DRH à être « sparring partner ». Ce critère qualitatif est par nature difficilement quantifiable. Un autre dirigeant déclare que son DRH est évalué sur sa capacité à être force de proposition et de conseil.

Pour un dirigeant, les critères sont ceux liés à un grand groupe. Le DRH d'un grand groupe est évalué sur sa capacité à déployer des politiques d'entreprise (difficile à mesurer par des indicateurs tangibles).

#### **Conclusion**

Cette section se veut un éclairage sur une réalité peu traitée dans la littérature, à savoir le passage des théories sur l'évaluation de la performance de la fonction RH à la pratique des décideurs.

Après avoir présenté la fonction ressources humaines, ses volets, les critères d'évaluation de son efficacité, et l'audit de sa performance, nous avons cherché à montrer les défis de l'audit RH aujourd'hui, d'un autre terme, l'apport de cet audit à la performance de ces ressources eux-mêmes, et de l'entreprise aussi. Notions sur lesquelles nous essayons d'appuyer dans la section qui suit.

#### **Section (2) : l'apport de l'audit de la performance des ressources humaines**

Aujourd'hui la fonction des ressources humaines se positionne comme un accompagnateur du développement de l'entreprise, son évolution l'a placé en première ligne comme les fonctions opérationnelles.

Le recours aux techniques d'audit des ressources humaines apparaît donc indispensable en s'appuyant sur des méthodes d'évaluation et des critères de jugement qui prennent en compte la complexité et la globalité de l'homme au travail.

La définition officielle de l'audit interne précise que l'auditeur interne contribue à créer de la valeur. Donc l'audit de l'efficacité et de l'efficience des ressources humaines apporte de la valeur ajoutée et augmente les chances de réalisation des objectifs de l'entreprise.

**Sous-section (1) : La quête de la performance des ressources humaines par l'entreprise**

La performance d'une organisation est le produit de causes multiples, agissant en interaction et difficilement mesurables.

**1-1) Les facteurs classiques****▪ Les facteurs internes et externes**

Il est admis que deux familles de facteurs constituent les principales sources de la performance de l'entreprise :

- La performance qui est constituée de facteurs externes à caractère économique comme les taux de croissance, la position de l'entreprise sur le marché, la concurrence, les avantages compétitifs des produits et services, etc.<sup>17</sup>.
- La seconde est constituée de facteurs internes comme les ressources humaines, l'organisation du travail, le système d'information, le mode de management, ce que Mintzberg (1984) appelle les services de logistiques et de consultation. A ces ressources, on ajoute les capacités de gouvernement de la direction.

De nombreuses théories expliquent la place particulière des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. C'est ainsi le cas de la théorie sur les compétences stratégiques de Prahalad et Hamel (1996) qui a mis en évidence l'importance du rôle des ressources humaines dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs de performance. Les théories développées par l'école des relations humaines sur la motivation et le travail en groupe (Maslow, Lewin, Mc Gregor) ont montré que la performance des hommes peut être améliorée si des conditions favorables sont réunies.

**1-2) La synergie des actions individuelle et organisationnelles<sup>18</sup>**

Ainsi donc, il y a un grand consensus théorique quant au rôle central des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. La question qui se pose est : comment les ressources humaines contribuent-elle aux résultats, à la création de la valeur et à la performance de l'entreprise ?

Cette contribution se construit, à notre sens, dans une interaction synergique à deux niveaux :

- Au plan individuel par la mise en œuvre des compétences techniques et comportementales acquises par chaque salarié dans les situations professionnelles de plus en plus complexes et exigeantes ;

---

<sup>17</sup> PERETTI, (Jean-Marie), SCOUARNEC, (Aline) et KHIAT, (Assuya), « Audit de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, 14eme université de printemps de l'audit social, 2012, p.375.

<sup>18</sup> PERETTI, (Jean-Marie), SCOUARNEC, (Aline) et KHIAT, (Assuya), *Op.cit.*p.377.

- Au niveau organisationnel qui facilite, quand certaines conditions sont réunies, l'implication des salariés, l'émergence de compétences collectives et l'orientation des efforts individuels et collectifs dans le sens de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La synergie de ces deux niveaux : l'individuel et l'organisationnel, permet dans certaines conditions managériales l'apparition de compétences stratégiques qui donnent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable générant de la valeur et de la performance économique.

### **1-3) Le rôle de la fonction ressources humaines**

La fonction GRH joue, à ce stade, un rôle de premier ordre dans la création des conditions optimales afin de maximiser la contribution des salariés aux résultats de l'entreprise. Ce rôle stratégique se concrétise dans plusieurs domaines de la GRH :

La politique des RH, les pratiques (processus) de GRH mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, les projets de développement des ressources humaines et l'organisation de la fonction RH.

L'évaluation de la performance de la GRH porte sur l'impact de ces domaines de gestion des RH sur la performance de l'entreprise. Dans leurs travaux, Le Louarn et Wills (2001) mettent en évidence les principaux liens qui existent entre les activités de la fonction GRH en tant que fonction de gestion et leurs effets sur la performance de l'entreprise (succès) qui se concrétise, d'après les deux auteurs, dans la notion de pérennité.

Cette dernière est comprise comme la durée de vie la plus longue possible d'une organisation avec des performances acceptées pour toutes ses parties prenantes. Cependant, ce modèle, qualifié de « modèle de l'escalier » par ses auteurs, nous semble tout à fait pertinent pour analyser l'évaluation de la performance de la fonction GRH au sein de l'entreprise.

Cette pertinence réside à la fois dans l'approche par étapes (en escalier) qui permet de relier l'apport (la contribution et la performance) de la fonction GRH à la performance de l'entreprise et dans la complexité des liens observés entre les activités de GRH et la performance des RH et celle de l'entreprise.

### **Sous-section(2) : La performance des ressources humaines par le management lui-même**

La performance des RH est la clef de voûte de la performance de l'entreprise. Elle est le produit d'un faisceau d'actions managériales conduites dans la durée comme le partage avec les salariés de la vision stratégique de l'entreprise et sa traduction en politique des RH pour donner du sens à l'action collective, la mise en œuvre des pratiques de GRH en adaptant

la densité de leur contenu au contexte de l'entreprise, l'organisation du travail et le style de management.

C'est à ce stade que se concrétise le savoir-faire des managers de l'entreprise, leur art du management.

Pour M. Thévenet (2007)<sup>19</sup>, « si gérer des ressources humaines, c'est s'assurer qu'activité et personnes sont en harmonie, cela revient à tenter d'influencer des comportement individuels pour qu'une activité soit réalisée de manière efficace. Cette mission ne peut uniquement échoir aux professionnels des ressources humaines ».

La performance des RH dans l'entreprise n'est donc pas du seul ressort des DRH et de la fonction qu'ils animent. La « boîte à outils » du DRH est largement pourvue en méthodologies, supports de gestion, technologies que les spécialistes des RH ont élaborés au fil du temps. Nous proposons quatre pistes de travail qui nous semblent à la fois faciliter la mise en œuvre de différentes pratiques de GRH et intégrer leurs résultats au profit de la performance des RH :

- Développer le rôle des managers de proximité ;
- Mettre en œuvre la gestion des compétences ;
- Introduire les technologies de l'information et de la communication(TIC).
- Mettre en œuvre le triptyque « Equité, Employabilité, Ethique ».

### **2-1) Développer le rôle des managers de proximité.**

Le partage de la fonction RH avec les managers de proximité, est la principale clef dans le management de la performance des RH dans l'entreprise.

### **2-2) Mettre en œuvre la gestion des compétences.**

La gestion des compétences est un ensemble de politiques de GRH : objectifs, pratiques de GRH, méthodologies, approches organisationnelles, outils de gestion et de moyens, etc.et d'approches managériales (dans la mise en œuvre) qui permettent à l'entreprise de construire, dans le temps, des savoir-faire individuels et collectifs pour devenir compétitive sur le marché.

A. Meignant (2004) définit la compétence comme étant un « savoir-faire professionnel, reconnu, observable en situation de travail ». La maîtrise de la compétence apparaît comme l'élément de base de la performance des RH dans l'entreprise. Construire un portefeuille de compétences revient à faire de la gestion des compétences.

---

<sup>19</sup> THEVENET, (M), Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education, 2007.p.143.

**2-3) Introduire les technologies de l'information et de la communication dans la gestion des ressources humaines.**

Les TIC sont présentées comme des solutions technologiques porteuses de l'accroissement de l'efficacité des personnes et de l'entreprise à travers : la réduction des coûts de transaction au niveau business unite; l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective ; l'apparition de compétences nouvelles, voire de métiers nouveaux ; l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de modes de management.

En GRH, l'introduction des TIC a permis de nombreuses évolutions qui sont à la base de l'accroissement de la performance des RH et de la fonction RH. C'est ainsi que l'on a vu apparaître :

- L'intranet RH ; système d'information des RH (SIRH) intégré au système d'information de l'entreprise et offrant des interfaces spécifiques aux différents acteurs de la GRH (managers, salariés, direction, DRH), des outils de communication (messagerie électronique), des outils de travail collaboratifs à distance, des bases de données professionnelles (les procédures de GRH, règlement intérieur, etc.) et même des bases de connaissance.
- Des « Prestations GRH en ligne » pour les aspects administratifs (congés, notes de frais, etc.) et pour les autres activités RH considérées comme créatrices de valeur (recrutement, formation, évaluation des compétences et performances individuelles, mobilité interne, etc.
- Une interface « Managers » ; celle-ci a facilité l'accès de ces derniers aux bases de données GRH de l'entreprise, à certains volets (absences/congé, formation, développement de carrière) des dossiers de leurs collaborateurs et d'intervenir rapidement, grâce à la technologie « workflow », sur les demandes des collaborateurs. C'est une application qui facilite le management de proximité dans la mesure où le manager a un accès facile à l'information.

Les nouvelles technologies d'information et de communication citées ci-dessus, ont introduit de réelles innovations dans la gestion des ressources humaines contribuant ainsi à améliorer l'efficacité de la fonction et des différents acteurs (managers, DRH, salariés) par une réduction des temps consacrés traditionnellement à la gestion administrative du personnel.

**2-4) Mettre en œuvre le triptyque « Équité, Employabilité, Ethique ».**

Il est évident que ces trois valeurs sont des sources de motivation pour le personnel. Toute politique de management de la performance des RH ne peut les négliger. Il est clair que les salariés sont très sensibles à ce principe comme il est admis qu'ils ne ménagent pas leurs efforts en temps qu'ils ne se rendent compte de la mise en œuvre de cette valeur dans tous les actes de gestion (rémunération, reconnaissance, formation, évaluation et développement des carrières, etc.)

Les salariés cherchent de plus en plus la pérennité de leurs emplois au sein de l'entreprise au vu des fréquents plans sociaux induits par les délocalisations et les évolutions technologiques, plus récemment par les effets divers de la crise économique. Le développement de l'employabilité est un élément de sécurité sur le marché de travail ainsi ; elle peut être le facteur d'action sur la performance de chacun.

En mettant en œuvre une démarche éthique, l'organisme gagne dans plusieurs domaines: crédibilité, pérennité, qualité du climat social, fierté d'appartenance, positionnement sur des marchés, cohérence des comportements, image, motivation et créativité, résultat économique, solidarité.

L'éthique dans l'entreprise correspond à une véritable prise de conscience par chaque acteur de sa propre responsabilité et de la signification de ses actes.

La mise en œuvre dans l'entreprise de ces trois valeurs : Équité, Ethique, employabilité est un axe de la politique des RH qui donne du sens au travail collectif et renforce l'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

**Sous-section(3) : indicateurs de performance de la fonction ressources humaines**

La section qui précède a mis en évidence trois types de performances de la fonction ressources humaines selon Boudreau et Ramstad (2006). La question qui vient alors naturellement est de savoir comment les mesurer et avec quels indicateurs. Nous allons maintenant examiner ce que la littérature académique nous dit à propos de cette question.

Pour cela, après un bref rappel historique, nous nous intéresserons aux indicateurs dont la littérature relative au contrôle de gestion sociale fait état.

Les premiers essais de mesure apparaissent en Amérique du Nord il y a plus de cinquante ans. Il s'agit de ratios de coût par employé (coûts de formation par employé, par exemple), qui se multiplient dans un premier temps, avec toujours la notion de coût comme thème central de la mesure.

Dès la fin des années soixante, Flamholtz (1971) et d'autres expérimentent ce que l'on appelle alors « la comptabilisation des ressources humaines », qui s'inspire des principes comptables, toujours pour évaluer les différents coûts des RH. En France, c'est à partir de la fin des années soixante-dix que la législation sur le bilan social est mise en œuvre. Il constitue le premier outil de la mesure du capital humain au sens large. Cette législation donne alors une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux.<sup>20</sup>

Naro (2006) classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus. Donc, nous avons choisi les suivants :<sup>21</sup>

- Des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH ;
- Des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement ;
- Des indicateurs de gestion du recrutement comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement ;
- Des indicateurs de gestion de la formation comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques ;
- Des indicateurs de gestion des rémunérations comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion ;
- Des indicateurs de turnover comme le taux de démission et l'ancienneté ;
- Des indicateurs d'absentéisme comme le taux d'absence et la durée des absences ;
- Des indicateurs de conflictualité comme le taux de grève ;
- Des indicateurs de satisfaction des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

#### **Sous-section(4) : L'apport de l'audit de la gestion ressources humaines**

L'audit de la gestion ressources humaines n'existe que parce qu'il y a la possibilité de dysfonctionnement dans cette fonction qui se positionne aujourd'hui comme un accompagnateur du développement de l'entreprise et qui est aussi placée en première ligne comme les autres fonctions telles que la production ou le commercial.

Le recours aux techniques d'audit des ressources humaines apparaît donc indispensable s'appuyant sur des méthodes d'évaluation et des critères de jugement qui prennent en compte la complexité et la globalité de l'homme au travail.

---

<sup>20</sup> KICHOU, (Dgedjiga), « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise cas des entreprises algériennes », mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques : option management des entreprises. Université mouloud Mammeri, 2014/2015, p.127.

<sup>21</sup> KICHOU, (Dgedjiga), *Op.cit.* p.128.

Nous allons voir dans cette sous-section les objectifs que l'audit fixe à la GRH, puis l'apport de l'audit ressources humaines à l'entreprise, et enfin, sa contribution à l'amélioration de la fonction ressources humaines.

L'audit impose trois objectifs à la gestion des ressources humaines qui sont :

- Un objectif de rigueur, car cette fonction a été trop considérée comme le domaine ou l'absence de rigueur en était la caractéristique principale.  
Les techniques de l'audit aideront à fabriquer une autre image de la GRH, celle d'une fonction « Business Partner » en mesure de s'adapter avec les nouvelles sollicitations d'un environnement socio-économique en cours de changement.
- Un objectif de cohérence, car les différents aspects de la GRH sont perçus comme des pratiques peu coordonnées.
- Un objectif de prévision, car les pratiques actuelles sont encore trop orientées vers la gestion quotidienne du personnel.

Nous allons voir dans cette section l'apport de l'audit ressources humaines à l'entreprise en premier lieu, ensuite, sa contribution à l'amélioration de la fonction ressources humaines.

#### **4-1) L'apport de l'audit des ressources humaines à l'entreprise**

D'abord permettre à l'Entreprise de mieux lire son fonctionnement social. L'audit GRH apporte une aide à la meilleure décision et à la préparation au changement surtout dans le contexte actuel où le faire-valoir économique doit se substituer graduellement et de manière harmonieuse au primat d'un faire-valoir social qui aura dominé le cadre de l'entreprise algérienne, près d'un quart de siècle (1965-1990).

En éclairant de façon méthodique et rigoureuse l'entreprise sur ses points forts ou ses faiblesses dans tel ou tel aspect de la GRH, l'audit GRH place ses responsables en situation de décider en pleine connaissance de cause.

Outre une lecture de leur management social, les Entreprises attendent généralement de l'auditeur qu'il leur donne des indications sur les chemins sur lesquels, elles peuvent avancer. Le rapport d'audit débouche sur des recommandations améliorantes appréciées en tant qu'actions de progrès.

#### 4-2) L'apport de l'audit des ressources humaines à la fonction ressources humaines

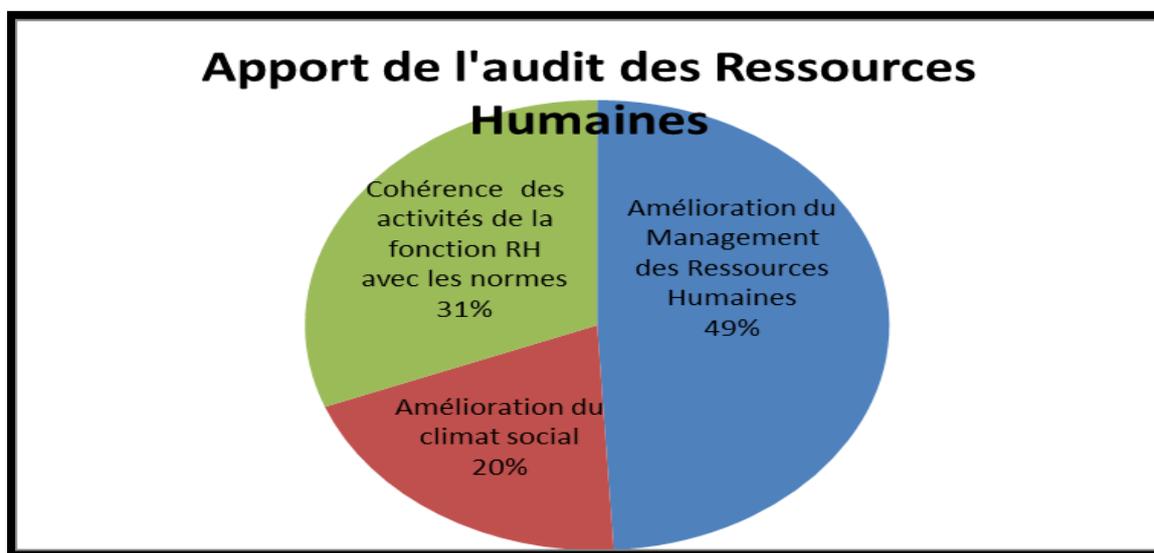
Déterminer L'apport de l'audit des Ressources Humaines à la fonction RH au sein de l'entreprise en particulier et à l'organisation en général, est un exercice complexe, qui est du à l'importance des enjeux dans la Gestion des Ressources Humaines et la difficulté d'apprécier l'immatériel, l'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée.

Trois grandes réponses ont été révélées par les répondants pour décrire leurs perceptions quant à l'apport de l'audit RH à la fonction RH, à cette question se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas mais qui ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'amélioration du Management des RH constitue l'apport le plus important dans lequel l'audit des ressources Humaines contribue, et cela peut contribuer à quasiment 50% en termes d'amélioration<sup>22</sup> ;

Dans la conduite de son enquête 31% des répondants estiment que l'audit des RH et un moyen pour assurer la cohérence de toutes les activités RH avec les normes qu'elles soient nationales ou internationales.

**Figure 2 :L'apport de l'audit des ressources humaines.**



**Source :** BAKADIR bouchra, « Audit des ressources humaines et performance des entreprises magrébines : essai d'analyse », revue française, p.09.

<sup>22</sup>BAKADIR, (bouchra), « audit des ressources humaines et performance des entreprises magrébines : essai d'analyse », revue française, p.09. Disponible à l'adresse <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/2012ActesOran.pdf>.

Le schéma ci-dessus démontre les apports de l'audit des ressources humaines à la fonction ressources humaines et à l'organisation en générale, et ce sur trois axes :

- L'amélioration du Management des RH ;
- assurer la cohérence de toutes les activités RH avec les normes des pratiques RH ;
- amélioration du climat social.

La contribution de l'audit des RH peut être démontrée sur d'autres volets (Peretti, 2001) :

- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes ;
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune ;
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs ;
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés définis par H. Savall et V. Zardet<sup>23</sup> comme « un coût est dit caché lorsqu'il n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'informations de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité générale et analytique ou les tableaux de bord usuels ». par exemple la perturbation du turn-over génère pour l'entreprise les coûts cachés suivants : coûts cachés de recrutement, coûts cachés de formation, coûts cachés d'apprentissage.
- L'amélioration des choix stratégiques.

## **Conclusion**

Aujourd'hui, la fonction ressources humaines est placée en première ligne comme les fonctions opérationnelles.

Le recours aux techniques d'audit des ressources humaines apparaît donc indispensable s'appuyant sur des méthodes d'évaluation et des critères de jugement qui prennent en compte la complexité et la globalité de l'homme au travail. L'audit des ressources humaines enjoint sans doute des apports, et contribue efficacement à la performance des ressources humaines et de l'entreprise.

Ainsi, il permet à la GRH de devenir un accompagnateur stratégique de l'entreprise comme prouvé dans la présente section.

---

<sup>23</sup> SAVAL, (Henri) et ZARDET, (Véronique), « maîtriser les coûts et les performances cachés », édition ECONOMICA, paris, 1991, p.03.

**Conclusion**

L'audit des ressources humaines, à l'instar de la vérification des états financiers, est une dépense qui en vaut la peine s'il permet à l'entreprise de fonctionner efficacement, de se défendre contre des poursuites et d'atteindre ses objectifs.

Comme le mentionnait Charles F. Kettering, « un problème bien compris est un problème en partie résolu ». Un audit des ressources humaines de votre entreprise vous fournira une orientation claire pour 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 votre organisation et d'éliminer les failles.

En fin de notre interrogation sur la performance des hommes dans l'entreprise, nous devons constater les éléments suivants : la fonction RH a pour objet :

- Essentiellement de donner du sens à l'action collective de l'ensemble du management ;
- De veiller à la cohérence de la politique RH avec la culture et les valeurs de l'entreprise ;
- De développer, nécessairement, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sous peine d'être rattrapé par les Parties Prenantes (P P) et, notamment, les institutions publiques ;
- Enfin, de se préparer à la gestion des crises qui apparaissent sans signes précurseurs évidents.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

### Introduction

Après avoir présenté notre cas théorique dans lequel nous avons abordé l'évolution historique de l'audit, ses outils, sa démarche, et enfin, l'audit de la fonction ressources humaines. Nous allons essayer de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain en réalisant une mission d'audit au sein de la fonction ressources humaines de l'entreprise ÉLECTRO/INDUSTRIES, et cela du 1 septembre au 30 octobre 2017.

La mise en œuvre de notre mission d'audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines, s'est fortement appuyée sur la méthodologie de recherche établie au premier chapitre.

Nous sommes passés par les trois grandes phases d'audit qui sont : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

Nous allons présenter ce chapitre à travers deux sections : la première est une présentation de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES, et la deuxième est celle dans laquelle nous allons entamer une étude de cas qui porte sur le déroulement d'une mission d'audit interne de l'efficacité et d'efficience des ressources humaines.

Au cours de notre mission d'audit, nous allons nous intéresser à la direction ressources humaines, en comparant son processus avec celui du référentiel prédéfini afin de dégager d'éventuels écarts qui nous mèneront à formuler des recommandations.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

### Section 01 : Présentation de l'entreprise Électro-industries

L'objectif de cette section est la présentation de l'entreprise en général et de la direction ressources humaines, son évolution, ses ressources et son organisation.

#### 1-1) Situation géographique et caractéristiques de l'entreprise

ÉLECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

ÉLECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA.

Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'Entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Électrotechniques).

Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Électriques, Alternateurs et transformateurs de distribution.

L'ÉLECTRO-INDUSTRIES est composée de trois (03) unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité Transformateurs ;
- Unité Moteurs Électriques ;
- Unité Prestations Techniques.

Les produits fabriqués par ÉLECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle d'ÉLECTRO-INDUSTRIES est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 Milliards de Dinars.

La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Ses ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production.

Il est à signaler qu'ÉLECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'Entreprise emploie un effectif de 804 travailleurs dont 19% de cadres, 34 % de maîtrise et 47% d'exécution.

En matière de qualité ÉLECTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

S'agissant du système documentaire, ÉLECTRO-INDUSTRIES utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'Entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001.

### 1-2) Évolution et missions

La configuration actuelle d'E-I peut être considérée comme un résultat de tout un processus de construction émaillé de moments de crispation et de décrispation amorcés depuis les années 1980, années de début de réorganisation du secteur industriel algérien. Ce mouvement de restructuration a abouti, en 1999, à la décomposition de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale des industries électrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles apparaissent ÉLECTRO-INDUSTRIES.

Cette entreprise spécialisée dans la fabrication des transformateurs et des moteurs électriques a été mise en activité suite à un partenariat avec les entreprises allemandes :

SIENENS pour la réalisation des produits, et FRITZ WARNER pour l'engineering et la construction, sans oublier les entreprises algériennes : ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL chargées de réaliser l'infrastructure de la dite entreprise.

Depuis sa création, « E-I » s'est investie dans une politique de développement de son portefeuille de produits tant sur le plan de la gamme que sur le plan technique. Cette politique a constitué et constitue encore le fondement de ses missions. Celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

- Augmentation de la capacité de production ;
- Extension de la gamme des produits : moteurs et transformateurs ;
- Mise à jour technologique des produits ;
- Rationalisation des coûts de production ;
- Amélioration permanente des matériaux utilisés ;
- Participation active au développement technologique régional et national ;
- Protection de l'environnement ;
- Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

Force est d'analyser ces missions, il nous paraît suffisamment clair que E-I veut rompre avec la notion d'usine en adoptant la notion « entreprise » comme espace

### **Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries**

---

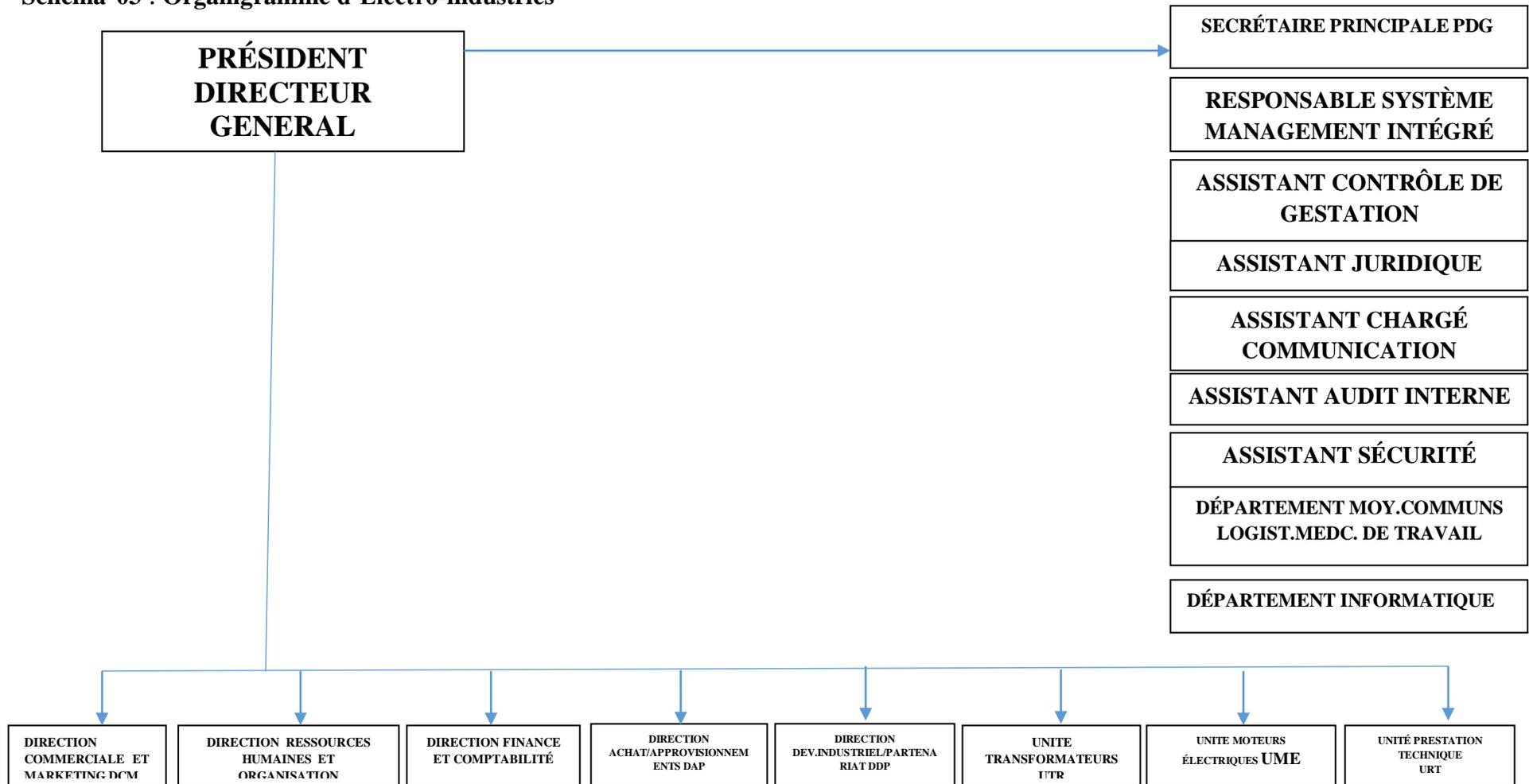
organisationnel où la compétitivité puise son essence. Cette rupture peut être explicitée par la prise de conscience de dépasser les frontières de l'atelier de production en s'intéressant pas seulement à la qualité des produits, transformateurs et moteurs, mais également à d'autres parties prenantes telle que : les clients et l'environnement économique-écologique. En sus, cette prise de conscience est traduite dans les faits par un processus de certification du management de la qualité totale dont les lignes directrices sont mises en exergue dans un ensemble de normes telle que :

- ISO 9001 vs 2000 pour le management qualité ;
- ISO 14000 pour le respect de l'environnement ;
- OSHAS pour hygiène et sécurité.

L'un des arguments officiels mis en avant par les clients captifs et autres d'Électro-Industries est la qualité technique des produits de l'entreprise ainsi que leur gamme.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

Schéma°03 : Organigramme d'Électro-industries



Source : documentation interne à l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES, 2017.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### 1-3) La direction ressources humaines et organisation (DRHO)

La gestion des ressources humaines d'Électro-Industries est centralisée au niveau de la direction ressources humaines et organisation (DRHO), c'est là où s'effectue la prévision périodique des besoins des différentes catégories du personnel, ainsi que l'établissement de recrutement et de formation pour satisfaire les besoins de l'entreprise.

En lien avec la Direction Générale, les cadres de la direction ressources humaines orientent et accompagnent la stratégie économique et l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

#### 1-3-1) L'évolution des ressources humaines au sein de l'ÉLECTRO-INDUSTRIES :

- L'évolution de l'effectif de l'ÉLECTRO-INDUSTRIES entre 2000 et 2007

Années catégories	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Cadres</b>	147	178	181	170	127	141	119	115
<b>Maîtrises</b>	260	299	289	289	327	291	268	266
<b>Exécution</b>	559	448	477	476	466	441	412	396
<b>Total</b>	966	965	947	935	920	837	799	777

**Source :** Documentation interne à l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES.

**Analyse :** après l'analyse de données qui montrent l'évolution de l'effectif de l'ÉLECTRO-INDUSTRIES, nous avons constaté que le nombre total du personnel est en baisse d'une année à l'autre, et cela pour les raisons suivantes :

- Départ à la retraite ;
- Démission ;
- Cas de décès ;
- Cas de licenciement ;
- Fin de contrat ;
- Cas d'invalidités.

Les postes vacants ne sont pas toujours pourvus, ce qui implique la dégression du nombre total de l'effectif.

- L'évolution de la masse salariale d'ÉLECTRO-INDUSTRIES entre l'année 2000 et 2007

Années	2000	2001	2002	2003
<b>Masse salariale</b>	28216072469 centimes de DA	28672265262 centimes de DA	33526270475 centimes de DA	37091047870 centimes de DA

2004	2005	2006	2007
37091047870 centimes de DA	44327485287 centimes de DA	46553774524 centimes de DA	47993487654 centimes de DA

**Source :** documentation interne à l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

L'analyse : en se référant aux données du tableau ci-dessus nous pouvons constater une hausse annuelle de la masse salariale, et cela est dû à :

- L'augmentation du salaire de base ;
- L'augmentation des primes et indemnités ;
- Grades et mérites octroyés à l'ensemble des salariés.

### 1-3-2) Les difficultés rencontrées par ÉLECTRO-INDUSTRIES en matière de ressources humaines

Dans notre pays la disponibilité de ressources humaines ne pose pas problème, par contre c'est la performance et le savoir-faire des jeunes diplômés qui pose un réel problème.

ÉLECTRO-INDUSTRIES rencontre les problèmes suivants :

- Le pourvoi des postes vacants n'est pas systématique, ce qui engendre parfois des difficultés en matière de surcharge de travail après la fusion des postes devenus vacants avec ceux de la même catégorie, sans contrepartie financière ;
- L'insatisfaction du personnel des indemnités et primes octroyées ;
- Le budget de formation qui est fixé à 2% de la masse salariale n'est pas toujours suffisant.

### 1-3-3) Les moyens de motivation adoptés par l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES

Les moyens de motivation adoptés par l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES sont :

#### 1-3-3-1) La rémunération

Le système de rémunération est fondé sur le salaire au temps. L'élaboration des bulletins de paie se fait suite à la transmission d'information nécessaire au calcul.

Les éléments constitutifs d'un bulletin de salaire sont :

- **Les primes fixes**
  - IEP : indemnité d'expérience professionnelle ;
  - Indemnités de nuisance : elle diffère d'un poste à un autre, en fonction du degré de nuisance ;
  - IFF (indemnité frais de fonction) : est une prime de responsabilité pour les cadres moyens, son taux est de 5 à 30% du salaire de base et diffère en fonction de l'importance du poste (cette prime est soumise à l'impôt) ;
  - Prime de panier : 160 DA / jour pour les exécutants, 250 DA/ jour pour les cadres dirigeants, et 300 DA/ jour pour le PDG ;
  - Prime de transport : elle est fixée en fonction de l'éloignement du salarié.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

### ▪ Les primes variables

- PRC (prime de rendement collectif) : elle est plafonnée à 30% du salaire de base ;
- PRI (prime de rendement individuel) : elle varie en fonction de la note donnée par le supérieur hiérarchique.

### 1-3-3-2) La promotion

Deux types de promotion se distinguent :

- Avancement horizontal : l'avancement à l'échelon sanctionne la performance et le mérite des travailleurs liés à l'entreprise par un contrat de travail à durée indéterminé .il est matérialisé par une progression du salaire de base dans le même poste de travail.
- Avancement vertical : il se traduit par le passage des travailleurs méritants à une catégorie socioprofessionnelle supérieure. L'avancement vertical, est le passage d'un poste à un autre poste supérieur, devenue vacant ou nouvellement crée.

### 1-3-3-3) La formation

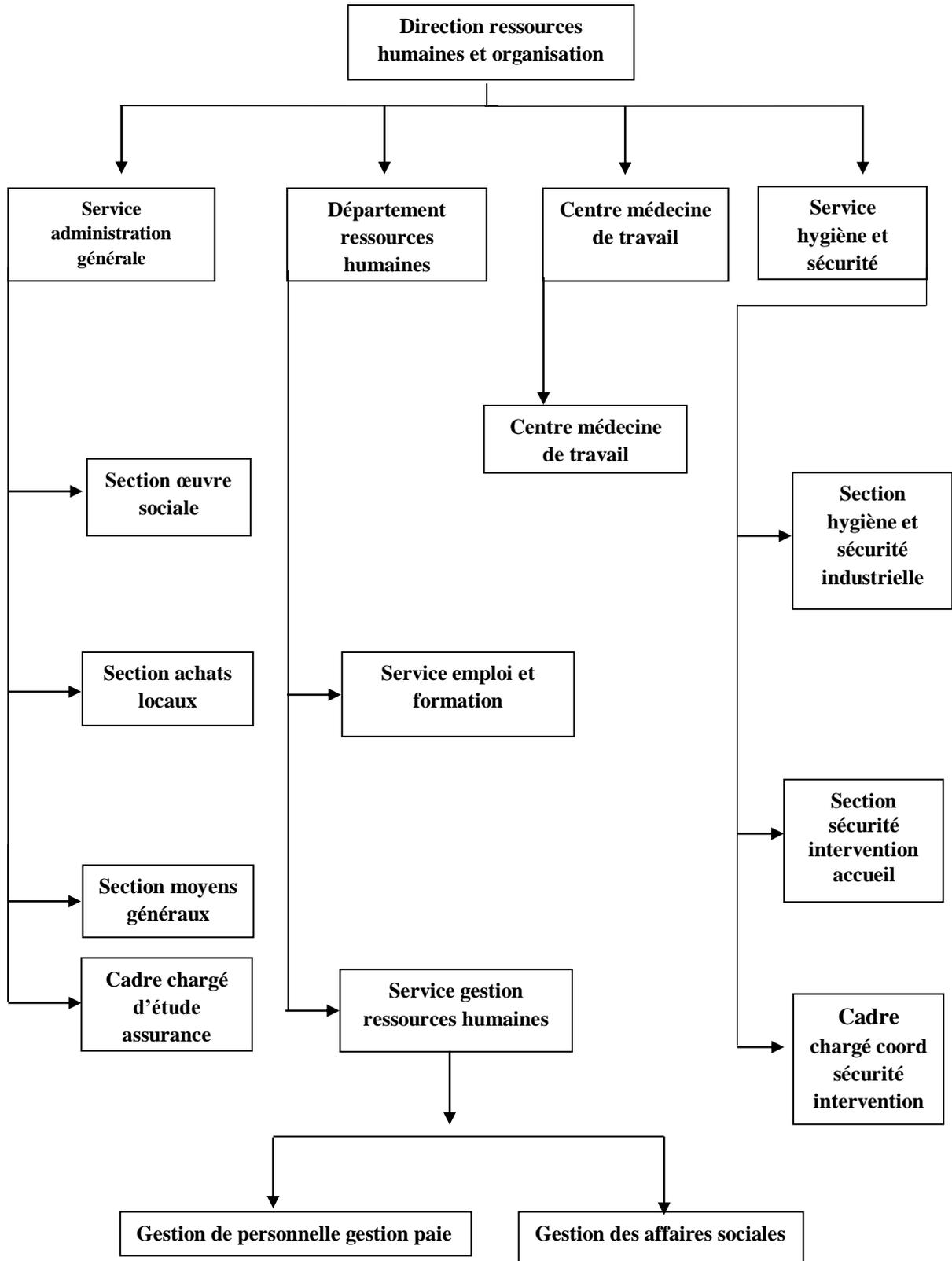
Le responsable du service formation et emploi établi un plan de formation annuel par l'intérimaire des besoins exprimés par les unités et les différents départements.

Le département finance fixe un budget de formation de 2% de la masse salariale, et dans le cas où le budget est insuffisant, l'entreprise sera subventionnée par l'État.

Le besoin en formation s'exprime dans les cas suivants : le pourvoi des postes vacants, acquisition de nouvelles technologies, assurer la relève, et le recrutement.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

Schéma N°04 : L'organigramme de la direction ressources humaines et organisation



Source : Documentation interne à l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES, 2017.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### Section 02 : Le déroulement d'une mission d'audit interne de la DRH

Au cours de cette section nous allons procéder à la réalisation d'un audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries.

#### 1) Phase de préparation

Pendant cette phase nous avons réalisé tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, après la réception d'un ordre de mission, procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer, et identifier les points de contrôles et les risques associés.

##### 1-1) L'ordre de mission

Avant d'entamer notre mission d'audit au sein de l'entreprise ÉLECTRO/INDUSTRIES, nous avons reçu le mandat donné par la direction générale (voir en annexe 3). Sachant qu'une copie a été rédigée pour informer la direction des ressources humaines qu'elle sera auditée le 12/09/2017.

##### 1-2) La prise de connaissance

Nous allons commencer d'abord par l'acquisition d'une culture et des connaissances dans le domaine que nous allons auditer (la direction ressources humaines), dans le but de :

- Avoir dès le départ une bonne vision du processus à auditer ;
- Identifier les risques associés ;
- Définir les objectifs de la mission, afin de l'organiser et de la planifier.

Les premiers éléments que notre équipe d'audit a examiné sont les référentiels que la direction ressources humaines utilise : la procédure système management intégré (formation et compétence), la norme ISO 9001 version 2008 (voir en annexe 10), et la convention collective.

Ensuite, la répartition des tâches et l'organisation de la direction. Et enfin pour prendre bien connaissance du processus qui sera audité, nous avons choisi le questionnaire de prise de connaissance, qui s'est déroulé le 12 septembre 2017 entre notre équipe d'audit et le directeur des ressources humaines.

<b>ÉLECTRO INDUSTRIES</b> 15300 AZAZGA- ALGERIE	<b>PROCÉDURE SMI</b>	<b>Edition du 10.12.13</b>
	<b>FORMATIONS ET COMPÉTENCES</b>	Réf : PR.6.44.02 Page : 1/10

### OBJET

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

Décrire les modalités suivies par l'entreprise pour évaluer les besoins en formation (ou expérience) et qualifications/compétences, ainsi que pour le suivi des dites formations et expériences.

Présent document devant se retrouver sur les points de diffusion des cases grisées :									
DIR	RSMI	Point 1	Point 2	Point 3	Point 4	Point 5	Point 6	Point 7	p.de T

Historique des 5 dernières éditions		
N° d'ordre	Date d'édition	Création, modifications, refontes, nature des modifications
N-0	19.05.02	<b>Création</b>
N-1	10.12.13	<b>Refonte</b>
N-2		
N-3		
N-4		

### ▪ Composantes du référentiel

- 1- Besoins en qualifications ;
- 2- Revues de compétences ;
- 3- Plans de formation et d'expériences guidées ;
- 4- Suivi des actions ;
- 5- Maitrise des enregistrements ;
- 6- Opportunité d'application : qualifications préalables ;
- 7- Schéma récapitulatif ;
- 8- Annexes.

### 1- Besoins en qualification

Indépendamment de la personne qui occupe un poste quelconque dans l'organigramme, l'entreprise a défini au préalable :

- L'expérience que la personne devrait avoir : Type et durée ;
- La formation initiale que la personne devrait avoir : Formation générale ;
- Les formations complémentaires qu'elle devrait avoir : Formations spécifiques.

## **Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries**

---

Ceci est fait par obligation, pour tous les postes ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit selon la liste jointe en annexe 5, dans une fiche comme celle montrée dans l'annexe 6 (formulaire FO-6.221-1) :

Ces fiches sont approuvées par le directeur des ressources humaines et de l'organisation (2-DRHO) et par le directeur d'unité ou central (2-DUTR) et vérifiées par le responsable système management intégré (2-RSMI). Elles portent la référence du poste de l'organigramme précédé de la lettre FQ (fiche de qualification).

Elles signalent la date d'édition (approbation et vérification), qui sert d'indice de validité. Ces fiches sont disponibles auprès de la direction des ressources humaines et de l'organisation (2-DRHO), et de chaque direction centrale et des directions des unités.

Pour assurer la maîtrise documentaire de ces fiches :

- Ces fiches sont mentionnées dans la liste des documents en vigueur, voir procédure PR -444.01 ;
- Toute modification de fiche induit une mise à jour de cette liste, puis la destruction (ou l'identification « PÉRIMÉ » de l'ancienne fiche).

### **2- Revues De Compétences**

Une fois par an, le directeur des ressources humaines et de l'organisation (2-DRHO) mène une revue de compétence avec l'aide :

- Du directeur unité / central ;
- Du responsable système management intégré / assistant QHSE.

Cette revue de compétence consiste à comparer les enregistrements « formations et expériences individuelles » du personnel (voir spécimen du FO-6.221-2 en annexe 7) ; ainsi que les éventuelles difficultés à tenir le poste, d'une part, avec les « fiches de qualifications » des divers postes que le personnel occupe, d'autre part. De cette comparaison on déduit :

- Les besoins en formation ;
- Les besoins en expériences guidées.

### **3- Plans de formation et d'expériences guidées**

L'ensemble des besoins, identifiés comme signalé ci-avant, donne lieu à l'établissement d'un plan annuel de formation et/ou formation sur site (par tuteur) sur postes, voir annexe 8(formulaire FO-6.221-3).

La formation est comprise ici comme toute activité d'acquisition de compétences via :

- Des stages externes ou internes à dominante formation en salle ;

## **Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries**

---

- Des formations sur site consistant à la mise d'un (e) collaborateur (trice) sur un poste, avec un tuteur interne (collaborateur confirmé) qui surveille le travail fait et à qui il peut demander de l'aide à tout moment.

Il s'agit donc d'acquérir des connaissances par une activité sur le poste de travail.

A titre de rappel, le plan de formation d'une entreprise est constitué des actions de formations, des bilans de compétence et de validation des connaissances acquises lors des expériences que les salariés suivent.

### **4- Suivi des actions**

Toutes les actions de formation (interne ou externe) et d'expériences guidées, réellement menées, font l'objet d'enregistrements individuels sur des formulaires FO-6 221-2 (voir annexe 7 « historique individuelle de formation »).

Les enregistrements complémentaires suivants sont conservés :

- Pour les formations externes : les certificats et programme de stage établis par l'organisme extérieur ;
- Pour les formations pourvues en interne : les listes de présence et une copie du programme et/ou support des cours en salle, la liste de présence de l'expérience guidée/poste avec durée et nom du tuteur.

### **5- Maitrise des enregistrements**

Les enregistrements suivants sont classés et archivés selon les modalités et durées signalées dans la procédure PR 444.01 :

- FO-6.221-2 —————> Historique individuelle de formation.
- FO-6.221-3 —————> plans de formation et formation sur site.
- FO-6.221-4 —————> évaluation des formations / expériences pourvues.

### **6- Opportunité D'application : Qualifications Préalables**

Comme déjà signalé, l'ensemble des dispositions signalées dans la présente procédure sont applicables par obligation à tous les postes.

Pour tous les postes, le profil de la fiche de qualification est un profil de formation et expérience « idéal » et le caractère obligatoire ne concerne que le fait de mener :

- Les revues de compétence annuelles ;
- Les suivis correspondants.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

Par ailleurs, et pour les postes signalés ci-après, ceci est fait en plus, à chaque modification de personne sur cette fonction et avant de nommer les nouvelles personnes à ces postes :

- 2-AUD auditeur interne,

Le profil de la fiche de qualification est une exigence obligatoire, à vérifier avant la prise de fonction, avec si nécessaire, l'envoi en formation, avant la prise de fonction.

Dans tous les cas de figure, toute formation pourvue fait l'objet d'une évaluation postérieure, enregistrée dans un formulaire FO-6.221-4 « évaluation de formation pourvue » (voir annexe 9).

Après avoir présenté et examiné le premier référentiel qui est la procédure système management intégré, nous allons passer au deuxième qui est la convention collective.

### ▪ **Convention Collective**

Nous allons la présenter à travers quelques-uns de ses articles.

#### ▪ **Article 74**

La formation, réservée aux travailleurs liés à l'entreprise par contrats à durée indéterminée, est développée par l'employeur pour élever le niveau de qualification du personnel, pour recycler et perfectionner en permanence les travailleurs appelés à acquérir toutes nouvelles connaissances et savoir-faire susceptibles de leur permettre de maîtriser toujours mieux l'exercice de leur fonction.

L'entreprise encourage par ailleurs ses travailleurs à acquérir, par leurs moyens propres, des connaissances supplémentaires présentant un intérêt en rapport avec ses activités.

#### ▪ **Article 75**

Un plan de formation est établi annuellement sur la base des recommandations inscrites sur les fiches d'évaluation des travailleurs en application du système d'appréciation.

Conformément aux dispositions de la législation, le plan de formation qui définit les différentes actions de formation continue, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage, est soumis à l'avis consultatif du comité de participation.

#### ▪ **Article 76**

Les conditions d'accès aux actions de formation, les obligations du travailleur pendant la durée de formation ainsi que la sanction à l'issue de la formation sont définies par des procédures et le cas échéant par le contrat de formation pour les formations de durée supérieure ou égale à 2 mois.

### Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

La durée d'engagement contractuel de fidélité est calculée à raison de 2 fois la durée de la période de formation ; elle ne peut toutefois être inférieure à 1 année pour toute formation comprise entre 2 mois et 5 mois et à 2 ans pour les formations de durée supérieure à 5 mois.

#### ▪ **Article 77**

L'inscription d'un travailleur à une formation ou à un perfectionnement est fondée sur les critères de sélection suivants :

- Appréciations accumulées en cours de carrière, sur les performances et les résultats ;
- Avis de la hiérarchie ;
- Réussite aux examens et concours d'accès ;
- Niveau requis et capacité à suivre la formation prévue.

#### ▪ **Article 78**

Lorsque à l'initiative de l'entreprise le travailleur est appelé à suivre une formation professionnelle en Algérie, il perçoit mensuellement et pendant toute la durée de la formation une indemnité totalisant :

- Un montant équivalent au salaire de base correspondant au classement du dernier poste occupé ;
- Le montant de l'indemnité liée à son ancienneté et expérience professionnelle ;
- Les prestations sociales.

Il bénéficie, en outre, de la prise en charge de son hébergement et de son transport dans les conditions définies par le contrat et/ou la convention collective de formation.

#### ▪ **Article 79**

Pendant la durée de la formation, le travailleur habituellement bénéficiaire du conventionnement de son véhicule pour assurer son propre transport, continue à utiliser son véhicule et à percevoir L'IUVP qui lui était habituellement servie.

#### ▪ **Article 80**

Lorsque sur l'initiative de l'entreprise, le travailleur est appelé à suivre une formation professionnelle à l'étranger, il perçoit durant cette formation une indemnité totalisant :

- Le montant de son salaire de base correspondant au classement du dernier poste occupé ;
- Le montant de l'indemnité liée à son ancienneté et à son expérience professionnelle ;
- Les prestations sociales en vigueur.

Il bénéficie, en outre, de la prise en charge des frais de transport aller et retour vers le pays d'accueil dans les conditions définies par la réglementation interne.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### • Article 81

Les conditions d'accès aux actions de formation à l'étranger, les obligations du travailleur pendant la durée de formation ainsi que la sanction à l'issue de la formation sont exhaustivement définies par le contrat de formation.

#### 1-2-1) Questionnaire de prise de connaissance

Le travail s'est déroulé comme suit :(le responsable de l'équipe d'audit pose des questions à l'audité et l'auditeur prend note).

Question	Réponse	Acteurs
Comment la DRH est organisée et quels sont ses objectifs ?	Elle est attachée à la DG, dirigée par le directeur des ressources humaines et suivie par le cadre chargé de la formation et le cadre chargé de l'emploi. Nos objectifs sont : Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés. Améliorer le statut des salariés par les promotions. Permettre à la DG de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion. Assurer la performance de nos salariés par des formations de plus en plus qualifiantes.	Auditeurs M. Ouerdani Aghilas, Mlle. Temmar Nabila et l'audité : le DRHO.
selon vous Quel est l'objectif de la formation ?	Rendre le personnel de notre entreprise de plus en plus apte pour accomplir leurs missions.	
Comment vous récoltez les besoins en formation ?	Une revue de compétences est établie chaque année afin d'anticiper les besoins en formation pour les années à venir.	
Quels sont les documents de référence que vous tenez au sein de votre direction ?	-la procédure SMI (formation et compétence) ; -la norme ISO ; -la convention collective ; -la revue de compétences.	
Respectez-Vous la procédure système management intégré (formation et compétence) au sein de vos services ?	Oui bien sûr.	
Faites-vous la conservation des enregistrements concernant la formation, le savoir-faire et l'expérience selon les modalités signalées dans la norme ISO 9001 version 2008 ?	Oui, tous ces enregistrements sont classés et enregistrés selon les modalités signalées dans la norme.	

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### Suite questionnaire de prise de connaissance

Respectez-vous les articles concernant la formation cités dans la convention collective ?	Oui, bien sûr.	
Comment récoltez-vous les besoins en formation ?	Selon la revue de compétences qui est établie chaque année et les besoins exprimés par les différentes unités de l'entreprise.	
Faites-vous un plan de formation annuel pour vos employés ?	Oui. Il y a des formations que nous faisons pendant l'année en cours et d'autres sur le long terme.	
Comment vous procédez à la réalisation de la formation ?	D'abord on sélectionne les candidats qui nécessitent ou bien sont prioritaires à la formation, ensuite, On sélectionne l'établissement qui répond à nos exigences, et enfin, on procède à la réalisation.	
Comment vous sélectionnez les organismes de formation ?	Selon la disponibilité de la formation en question, son prix, la durée de réalisation de la formation et sa qualité.	
Les formations faites, font-elles l'objet d'une évaluation ?	Oui, nous faisons des évaluations. À chaud au terme de la formation et à froid après six mois.	
Comment vous faites le suivi des compétences de votre personnel ?	Selon deux méthodes : -l'évaluation de la formation ; -et la revue de compétences.	
La revue des compétences est-elle mise à jour chaque année et fait suite d'un plan de formation pour les années à venir ?	Oui, elle est mise à jour chaque année et fait toujours suite d'un plan de formation pour les années à venir.	
Comment mesure-t-on l'atteinte des objectifs en formation ?	Selon l'évaluation faite pour chaque formation qui dépasse cinq jours (à chaud et à froid).	
Est-ce que le personnel ayant une incidence sur la qualité du produit a les compétences nécessaires pour accomplir ses missions ?	Oui, bien sure.	
Selon vous les ressources humaines de votre entreprise son-elles efficaces et efficientes ?	Oui, bien sûr.	

Source : réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### 1-2-2) Identification des risques au sein de la DRH

Afin de mieux identifier les risques, nous allons procéder à un découpage du processus Audité pour cerner les zones qui présentent des risques. ces derniers deviendront par la suite des objectifs d'audit.

Risque identifié	Acteurs	Outils
Inexistence d'une revue de compétences.	Auditeurs Audités M. Ouerdani, Mlle. Temmar et l'audité.	Examen documentaire Entretien
Non élaboration d'un plan de formation annuel.		
Exercice d'une fonction sans avoir fait une formation associée au préalable.		
Non évaluation postérieure de la formation effectuée.		
Non conservation des enregistrements pour les formations, savoir-faire et l'expérience.		
Non demande par la DRHO de l'établissement d'une fiche de besoins en qualification par les différentes unités.		
La DRHO non organisée et ses objectifs non connus.		
Non-respect des articles cités dans la convention collective.		
Les besoins en formation de personnel ne sont pas réalisés à court terme (d'une manière efficiente).		
Incompétence du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit fini.		
Absence d'une fiche de qualification pour les postes de l'organigramme.		
Inefficacité et inefficience des organismes de formation choisis.		

Source : réalisé par nous-mêmes.

### 1-2-3) Élaboration du programme de travail

Ce document permet de décrire, pour chaque objectif d'audit et donc chaque risque retenu, la nature des tests à mettre en œuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

Objectif d'audit	Test d'audit	Procédures d'audit	Ressources
01. S'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme.	Rapprochement des postes de l'organigramme avec les fiches de qualification correspondantes.	Demander l'organigramme de l'entreprise. Sélectionner quelques postes et demander les fiches de qualification correspondantes.	Auditeur : Mlle Temmar. Le 15/09/2017 Locaux : la DRHO.
02. S'assurer de l'existence d'une revue de compétences et sa mise à jour.	Observation de la revue de compétences, vérifier sa mise à jour, ses écarts et sa signature par les responsables concernés.	Demander à l'audité le document et ensuite l'examiner.	Auditeur : M. Ouerdani. Le 15/09/2017 Locaux : service formation.
03. S'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel.	Observation du plan de formation.	Vérifier l'élaboration d'un plan de formation pour l'année N+1. vérifier est-ce qu'il est élaboré par rapport à la revue de compétences de l'année N.	Auditeur : M. Ouerdani. Le 16/09/2017 Locaux : service formation.
04. S'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée.	Examiner des fiches d'évaluation de la formation.	Demander le registre des fiches d'évaluation des formations faites. Sélectionner quelques fiches et les examiner en se référant à la convention collective et la procédure PR.6.44.02. .	Auditeur : Mlle Temmar. Le 16/09/2017 Locaux : service formation.
05. S'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit.	Examen des fiches de qualification du personnel figurant dans la liste de ceux qui ont une incidence sur la qualité du produit.	Consulter la liste du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit dans la procédure (SMI) formation et compétence. Consulter quelques fiches de qualification et faire le rapprochement.	Auditeur : M. Ouerdani. Le 17/09/2017 Locaux : la DRHO.
06. S'assurer de la maîtrise des enregistrements par la DRHO.	Examen des documents concernant la formation et la compétence.	Examen de la procédure SMI (formation et compétence). Examen de quelques documents et vérifier qu'ils sont enregistrer et archivés selon les modalités signalées dans la norme ISO 9001.	Auditeur : Mlle Temmar. Le 17/09/2017 Locaux : DRHO.

Source : réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### 2) Phase de réalisation

Après avoir finalisé la phase préparation, nous allons entamer la phase de réalisation, en tenant d'abord une réunion d'ouverture chez l'audité, ensuite de tester les documents dans le but de détecter des anomalies qui nous conduiront à constituer des FRAP.

#### 2-1) réunion d'ouverture

Elle s'est déroulée le 14/09/2017 chez l'audité, son ordre du jour est synthétisé dans le tableau ci-après.

Présentation des auditeurs et audité	Acteurs	Outils	Date et lieu
L'auditrice Temmar a un rôle d'examen des documents, elle sera votre interlocuteur tout au long de la mission. L'auditeur Ouerdani a un rôle de preneur de notes et De collecte de preuves.	RAI Auditeur Audité	Présentation visuelle.	Le 14/09/2017 à la direction ressources humaines.
<b>Présenter les objectifs et le périmètre de la mission</b>			
Objectifs : S'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme, S'assurer de l'existence d'une revue de compétences et sa mise à jour, S'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel, S'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée, S'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit , enfin, S'assurer de la maîtrise des enregistrements par le service formation. le périmètre : les bureaux de la DRHO.	RAI Auditeur	Présentation visuelle	Le 14/09/2017 à la direction ressources humaines.
<b>Présenter la méthodologie de conduite de la mission</b>			
La phase de préparation de la mission sera centrée sur une analyse des risques du processus formation. Cette analyse des risques se fera en collaboration avec l'audité. Le programme de travail découlera de cette analyse des risques. La phase de réalisation de la mission visera à tester les contrôles mis en place au sein du service formation pour maîtriser les risques les plus importants. Si les résultats de ces tests font apparaître des dysfonctionnements, les actions correctives à mettre en place feront l'objet de recommandations élaborées conjointement par les auditeurs et audité.	RAI Auditeur	Présentation visuelle.	Le 14/09/2017 à la direction ressources humaines.



## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### ▪ Fiche de test 2

<b>Objectif d'audit- 02.</b>
S'assurer de l'existence d'une revue de compétences et sa conformité à la procédure PR.6.44.02.
<b>Auditeur interne et date</b>
Auditeur : M. Ouerdani.      Le 15/09/2017
<b>Source d'information</b>
Le Responsable du processus formation. La procédure (SMI) PR.6.44.02.
<b>Teste d'audit T-02</b>
Observation de la revue de compétences, vérifier sa mise à jour et sa signature par les responsables concernés. Examen de la procédure PR.6.44.02. Faire le rapprochement.
<b>Résultats du test d'audit</b>
Il y a un écart entre le processus décrit par le responsable du service formation et le processus décrit dans la procédure PR.6.44.02.

**Source** : réalisé par nous-mêmes.

### ▪ Fiche de test 3

<b>Objectif d'audit- 03.</b>
S'assurer de l'élaboration d'un plan de formation N et sa conformité par rapport à la revue de compétences N-1.
<b>Auditeur interne et date</b>
Auditeur : M. Ouerdani.      Le 16/09/2017
<b>Source d'information</b>
Le Responsable du processus formation. La revue de compétences.
<b>Teste d'audit T-03</b>
Vérifier l'élaboration d'un plan de formation pour l'année N+1. vérifier est-ce qu'il est élaboré par rapport à la revue de compétences de l'année N.
<b>Résultats du test d'audit</b>
Il y a des écarts entre la revue de compétences de l'année N et le plan de formation pour l'année N+1.

**Source** : réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### ▪ Fiche de test 4

<b>Objectif d'audit- 04.</b>
S'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée conformément à la procédure PR.6.44.02. et à la convention collective.
<b>Auditeur interne et date</b>
Auditeur : Mlle Temmar.     Le 16/09/2017
<b>Source d'information</b>
Le Responsable du processus formation. La procédure (SMI) PR.6.44.02. Convention collective.
<b>Teste d'audit T-04</b>
Examiner des fiches d'évaluation de la formation. Examen de la procédure :(SMI) et la convention collective. Faire la comparaison entre les fiches d'évaluation des formations et le référentiel.
<b>Résultats du test d'audit</b>
Il y a écart entre le processus décrit par le responsable du service formation et le processus décrit dans la procédure PR.6.44.02. et la convention collective.

**Source** : réalisé par nous-mêmes.

### ▪ Fiche de test 5

<b>Objectif d'audit- 05.</b>
S'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit conformément à la norme ISO 9001 V 2008.
<b>Auditeur interne et date</b>
Auditeur : M. Ouerdani.     Le 17/09/2017
<b>Source d'information</b>
Responsable du service formation. La procédure (SMI) PR.6.44.02 et la norme ISO.
<b>Teste d'audit T-05</b>
Consulter la liste du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit dans la procédure (SMI) formation et compétence. Consulter quelques fiches de qualification et faire le rapprochement.
<b>Résultats du test d'audit</b>
Il n'y a pas d'écart entre le processus décrit par la direction ressources humaines et le processus décrit dans la norme ISO.

**Source** : réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### ▪ Fiche de test 6

<b>Objectif d'audit- 06.</b>
S'assurer de la maîtrise des enregistrements par la direction ressources humaines conformément à la procédure (SMI) PR.6.44.02 et la norme ISO.
<b>Auditeur interne et date</b>
Auditeur : Mlle Temmar.      Le 17/09/2017
<b>Source d'information</b>
Responsable du service formation. La procédure (SMI) PR.6.44.02. La norme ISO 9001 version 2008.
<b>Teste d'audit T-06</b>
Examen de la procédure (SMI) PR.6.44.02.Examen de quelques documents utilisés au sein de la direction concernant la formation, la compétence. et le savoir-faire, et vérifier qu'ils sont enregistrés et archivés selon les modalités signalées dans la procédure et la norme ISO.
<b>Résultats du test d'audit</b>
Il n'y a pas d'écarts entre le processus décrit par la direction ressources humaines et le processus décrit dans la procédure PR.6.44.02 et la norme ISO.

**Source** : réalisé par nous-mêmes.

### 2-3) Les FRAP

A chaque fois que nous rencontrons un dysfonctionnement, une erreur, une insuffisance au cours des tests précédents nous procédons à la rédaction d'une FRAP suivante :

#### ▪ FRAP 1

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
<b>Référence papier de travail</b> : plan de formation 635/2015	<b>FRAP N°</b> : 01
<b>Problème</b> : absence de la formation « nouveau système comptable et financier » inscrite dans la revue de compétences de l'année précédente pour l'assistant PDG chargé du contrôle de gestion.	
<b>Constat</b> : l'écart entre les qualifications de la personne et les qualifications exigées pour son poste n'a pas été éliminé.	
<b>Cause</b> : formation non prioritaire par rapport aux autres.	
<b>Conséquences</b> : compétence exigé non atteinte.	
<b>Recommandation</b> : planifier le besoin en formation.	
Établie par : Temmar et Ouerdani	

**Source** : réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### ▪ FRAP 2

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
<b>Référence papier de travail :</b> réalisation des actions de formation de l'année 2015 ref 450/2016.	<b>FRAP N° : 02</b>
<b>Problème :</b> non réalisation de la formation « gestion de production » apparue dans le plan de formation 2015.	
<b>Constat :</b> l'écart entre le plan de formation de l'année 2015 et les réalisations des formations de l'année 2016.	
<b>Cause :</b> absence de personnels remplaçant les ouvriers qui vont partir en formation.	
<b>Conséquence :</b> capacité de production de 20000 moteurs or que sur le terrain seulement 9000 sont produits.	
<b>Recommandation :</b> réorganiser les équipes prioritaires à former par le recours aux heures supplémentaires, et le recrutement des intérimaires.	
Établie par : Temmar et Ouerdani	

Source : réalisé par nous-mêmes.

### FRAP 3

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
<b>Référence papier de travail :</b> fiche d'évaluation de formation (F6.2214)	<b>FRAP N° : 03</b>
<b>Problème :</b> manque de critères sur la fiche d'évaluation.	
<b>Constat :</b> l'évaluation à chaud ne reflète pas la réalité.	
<b>Cause :</b> manque de détails sur les conditions qui entourent la formation.	
<b>Conséquences :</b> manque d'efficacité sur l'interprétation de l'évaluation de la formation.	
<b>Recommandation :</b> éclater l'évaluation à chaud en plusieurs critères.	
Établie par : Temmar et Ouerdani	

Source : réalisé par nous-mêmes.

### 3) Phase de conclusion

L'objectif de cette phase est de faire valider par le responsable du domaine audité la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations, et cela au cours de la réunion de clôture. Enfin, la rédaction du rapport d'audit contenant des recommandations portées sur les écarts rencontrés, et les points à améliorer.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### 3-1) Réunion de clôture

Elle a réuni les mêmes participants à la réunion d'ouverture le 19/09/2017, et elle est synthétisée dans le tableau suivant :

Rappeler les objectifs de la mission d'audit	Acteurs	Outils	Date
S'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme, S'assurer de l'existence d'une revue de compétences et sa mise à jour, S'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel, S'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée, S'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit, enfin, S'assurer de la maîtrise des enregistrements.	Auditeurs Ouerdani Temmar		
<b>Présenter les points forts</b>			
Maîtrise des enregistrements suivant les modalités de la procédure (SMI) PR.6.44.02 et la norme ISO 9001 version 2008. . Processus organisé et ses objectifs sont bien connus.		Présentation orale	Le 19/09/2017
<b>Faire valider les observations d'audit</b>			
Les observations suivantes ont fait l'objet d'une validation par l'audité : l'écart entre les qualifications de la personne et les qualifications exigées n'a pas été éliminé. l'écart entre le plan de formation de l'année 2015 et et les réalisations des formations de l'année 2016.l'évaluation à chaud ne reflète pas la réalité.	Ouerdani Temmar et L'audité		
<b>Présenter les modalités de suivi de la mission</b>			
Le rapport d'audit sera diffusé au PDG, au DRH et au responsable du service formation le 21/09/2017.			

Source : réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

### 3-2) Rapport d'audit

Dans le but de communiquer des informations opportunes et pertinentes à la direction et au responsable du processus audité, nous avons rédigé un rapport d'audit présenté dans le tableau ci-après.

Rapport d'audit
<b>Introduction</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• l'événement déclenchant : la lettre de mission.</li><li>• les clients : la direction générale et l'audit.</li><li>• le champ de la mission : la DRH, du 12/09/2017 au 17/09/17.</li><li>• l'équipe d'audit : Temmar Hassiba(responsable de l'équipe d'audit) et Ouerdani Aghilas(auditeur).</li><li>• les objectifs de la mission sont de s'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme, s'assurer de l'existence d'une revue de compétences et sa mise à jour, s'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel, s'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée, s'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit, enfin, s'assurer de la maîtrise des enregistrements.</li></ul>
<b>Synthèse</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• les principaux points forts du processus audité sont : les enregistrements sont maîtrisés selon les modalités signalées dans la procédure PR.6.44.02 et la norme ISO 9001 version 2008. le service formation est bien organisé et ses objectifs sont bien connus.</li><li>• Les principaux points à améliorer sont : La compétence des ouvriers par l'élimination des besoins en formation apparus dans la revue de compétences, le gonflement du budget alloué à la formation : qui représente 2% de la masse salariale (insuffisant). L'évaluation de la formation par l'éclatement et diversification de ses critères. Intégration des logiciels de traitement automatique de l'information au sein de la DRH.</li></ul>
<b>Résultats :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Observation 1</b> : la formation NSCF inscrite dans la revue de compétences de 2014 ne figure pas dans le plan de formation 2015. <b>Référentiel</b> : revue de compétences, <b>Cause</b> : formation non prioritaire par rapport aux autres. <b>Conséquences</b> : compétence exigé non atteinte. <b>Recommandation</b> : planifier le besoin en formation.</li><li>• <b>observation 2</b> : l'écart entre le plan de formation de l'année 2015 et les réalisations des formations de l'année 2016(la formation gestion de la production non réalisé). <b>Référentiel</b> : procédure SMI (formation et compétences) PR.6.44.02. <b>Cause</b> : absence de personnels remplaçant les ouvriers qui vont partir en formation. <b>Conséquence</b> : capacité de production de 20000 moteurs, or que sur le terrain seulement 9000 sont produits. <b>Recommandation</b> : réorganiser les équipes prioritaires à former par le recours aux heures supplémentaires et le recrutement des intérimaires. .</li><li>• <b>observation 3</b> : manque de critères sur la fiche d'évaluation de la formation. <b>Référentiel</b> : procédure SMI (formation et compétences) PR.6.44.02. <b>Cause</b> : manque de détails sur les conditions qui entourent la formation. <b>Conséquences</b> : manque d'efficacité sur l'interprétation de l'évaluation de la formation. <b>Recommandation</b> : éclater l'évaluation à chaud en plusieurs critères.</li></ul>

Source : réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : La pratique de l'audit de la performance RH au sein de l'entreprise électro-industries

---

### Conclusion

Le troisième chapitre, nous a permis de faire l'état des lieux de l'existant à l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES. Tout d'abord, en présentant la structure elle-même, ensuite, en réalisant une mission d'audit de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, aussi, en analysant les différents écarts. Enfin, nous avons proposé des recommandations aux dysfonctionnements rencontrés.

Notre cas pratique visait à vérifier l'existence d'une gestion des ressources humaines efficace et efficiente, nécessaire pour une amélioration de la productivité, et une amélioration continue de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES.

L'analyse de données collectées nous ont permis d'aboutir principalement aux conclusions suivantes :

- Les principaux points forts du processus audité sont :

Les enregistrements sont maîtrisés selon les modalités signalées dans la procédure PR 6.44 02.

Le service formation est bien organisé et ses objectifs sont bien connus.

- Les principaux points à améliorer sont :

La compétence des ouvriers par l'élimination des besoins en formation apparus dans la revue de compétences.

L'évaluation de la formation par l'éclatement et diversification de ses critères.

Intégration des logiciels de traitement automatique de l'information au sein de la direction ressources humaines et organisation.

Par référence à la revue de littérature et au stage pratique que nous avons effectué tout au long de notre travail de recherche, nous avons dégagé que l'audit interne contribue à rendre davantage les ressources humaines efficaces et efficientes, c'est-à-dire peut assurer leur performance et aussi la performance et la croissance de l'entreprise. Ainsi, il joue un rôle crucial dans la réalisation d'une performance globale.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des audits RH, qui sont non seulement de conformité mais aussi d'efficacité, l'audit RH permet ainsi à la fonction RH de créer de la valeur et d'associer performance économique et performance sociale.

Nous avons tenté de répondre à notre problématique sur l'amélioration de la Performance RH reposant sur certains éléments qui peuvent être considérés comme les principaux facteurs de la performance des ressources humaines. Donc, notre principale contribution par rapport aux études précédentes nous permet d'établir que les acteurs déterminants du rôle de la fonction d'audit interne ont une influence sur l'amélioration de la performance des ressources humaines.

On notera cela pour tous les domaines auxquels contribue l'audit interne pour améliorer la gouvernance de l'entreprise. Ces affirmations nous amènent à la confirmation de la première hypothèse, quant à la deuxième, avançant que « Plus l'entreprise est performante plus elle réalise de la croissance », Elle est tout aussi confirmée, car la croissance est, en principe, le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou services de la firme. Cela aura pour effet d'augmenter les ventes. Derrière cette croissance on a un ensemble d'indicateurs qui déterminent la performance de l'entreprise en général comme : les indicateurs la performance RH, les indicateurs la performance commerciale, les indicateurs la performance organisationnelle, etc.

L'audit interne est une profession qui connaît une évolution liée étroitement à l'évolution de l'entreprise et de son environnement d'une part, et de l'évolution de l'auditeur interne d'autre part.

L'exercice de Cette profession est confronté souvent à deux défauts majeurs, à savoir la présence illimitée de la notion de risque opérationnel et l'insuffisance du système de gestion au sein de l'entreprise.

Toutefois, l'auditeur interne, tel qu'il a été défini, s'avère une activité nécessaire au développement de toute entreprise car il permet, non seulement de contribuer à la vérification interne en évaluant la gestion des risques et en participant à la promotion du contrôle interne au sein de l'entreprise, mais également de fiabiliser le système économique tout entier et donc contribuer à son développement.

On a pu relever, à travers cette étude, que la maximisation de la valeur et de l'efficacité de la fonction d'audit interne requiert une compréhension des objectifs de l'organisation, des risques, des priorités de la gestion du risque, de l'environnement réglementaire et des différents besoins des parties prenantes essentielles, y compris les cadres, le conseil d'administration, les employés et les actionnaires. En fin de compte, ces besoins déterminent le profil de risque de l'organisation, ainsi que la priorité stratégique, l'organisation, les ressources et les pratiques requises pour son département d'audit interne.

La complexité de la fonction personnelle et des comportements humains dans l'entreprise et la nouveauté du concept de l'audit des ressources humaines, imposent de faire un effort méthodologique et conceptuel important.

À cet égard certains services d'audit interne ont su développer de véritables stratégies de communication : organisation et réunions d'information sur l'audit des ressources humaines, cycles de formation spécialisée pour les managers, etc.

D'ailleurs on prévoit une amélioration rapide des techniques et outils utilisés et un élargissement du champ de l'audit des ressources humaines.

Seulement, il faut entretenir ces améliorations car c'est de la qualité des missions d'audit que dépend la "notoriété et l'image de marque" de l'audit des ressources humaines.

Enfin, il faut appréhender que la gestion des ressources humaines, au sens le plus large et dans toutes ses composantes, logistique générale de l'entreprise, depuis le nettoyage des bureaux jusqu'à l'archivage en passant par le gardiennage et l'imprimerie, toutes ces activités doivent être inscrites au programme de travail de l'auditeur. Comme il y a de plus en plus de fonctions codifiées et normalisées, le champ ne cesse de s'étendre : hier la qualité, aujourd'hui l'environnement.

À travers notre recherche, on peut citer les constatations suivantes :

- Notre première constatation est que les entreprises algériennes donnent à la fonction de l'audit interne un rôle important dans la gestion de leurs affaires, et ce dans le but d'améliorer leurs performances et d'assurer la compétitivité ;
- Néanmoins, il existe un certains nombres d'entreprises qui sont en retard en ce qui concerne la création d'une fonction d'audit interne ;
- La difficulté pour nous de collecter toutes les informations dont nous avons besoin au cours de notre stage au sein de l'entreprise.

Nous espérons que par ce modeste travail, nous avons pu approfondir quelques concepts concernant les ressources humaines et l'audit interne et effectuer une analyse efficace de la méthodologie de mener une mission d'audit interne d'une entité.

# Bibliographie

## A. Ouvrages

- 1- A.Meignant, « manuel d'audit du management des ressources humaines », 2eme édition, édition liaisons, France, 2009.
- 2- AMADIEU, (Jean-françois) et ROJOT, (Jacques), « gestion des ressources humaines et relations professionnelles », édition LITEC, paris, 1996, p.19.
- 3- ANNE, (trépé), PATRICK, (aubert), FRANCK,(Bermoud), JEAN-MARIE, (Carrère),
- 4- MICHEL, (Delamoue) et BENOIJ (Gouzi), université paris dauphine, 2010.
- 5- ARDOUIN, (Thierry), LACHAILLE, (Sylvain), « l'audit de formation », édition DUNOD, paris, 2005.
- 6- B. Henriet, « leadership et management », Edition liaison, Paris, 1993.
- 7- BARBIER E, L'audit interne, Pourquoi ? Comment ?, éd. D'organisation, Paris, 1996, 123p.
- 8- BOLLOCH P et al, Economie 1<sup>ère</sup>, éd. Bertrand - Lacoste, Paris, 1996, 270p.
- 9- CANDOU, (Pierre), « audit social », édition VUIBERT, France, 1989.
- 10- C. Levy- Leboyer, «l'évaluation du personnel : quelle méthode choisir », Edition d'organisation, Paris ,1990.
- 11- CHADEFaux M, « Audit fiscal », éd. Litec, Paris, 1987, 96p.
- 12- EBONDO WA MANDZALA E, « La gouvernance de l'entreprise : une approche par le contrôle interne et l'audit », éd. Harmattan, Paris, 2006, 349p.
- 13- Ernoul R., 2010, "Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie une affaire de méthodes", Afnor, Paris
- 14- J. Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne», huitième édition, Edition EYROLLES, paris, 2015.
- 15- J. Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », éd. D'organisation, Paris, 2000.
- 16- J. Renard ; « Théorie et pratique de l'audit interne», les Editions d'organisation, 1994.
- 17- Jeams Charles BECOURS Y et Henri BOUQUIN, « l'audit opérationnel », Edition Economica, 1991.
- 18- J. Igalens «Audit des ressources humaines», Edition liaison ,2000.
- 19- JOANNY M, « Audit interne et contrôle interne », éd. Les échos, Paris, 1992, 557P.
- 20- IFACI, « les outils de l'audit interne », édition EYROLLES, paris, 2013, 107p.
- 21- IGALENS, (Jacques), PERETTI, (Jean-Marie), « audit social », édition EYROLLES, édition d'organisation, paris, 2009.
- 22- L. Collins et G. Wallin, « audit et contrôle interne », aspect financiers stratégiques et opérationnels, Edition DALLOZ ,1992.
- 23- LIONNEL C et VELING, « Audit et contrôle interne », 4<sup>ème</sup> éd. Dalloz, Paris, 1992.
- 24- M. Combemale et J.Igalens, « l'audit social », 2eme édition, édition EYROLLES, paris, 2015.
- 25- Mitrani, Dalziel, bernard, « La management des ressources humaines » en Europe, Edition d'organisation, Paris ,1992.
- 26- MARTORY B et PESQUEUX Y, « Economie d'entreprise », éd. Nathan, Paris, 1986, 176p.
- 27- Obert R, Mairesse M.P.2009, "Comptabilité et audit : Manuel et Applications", 2ème édition, Dunod, Paris.
- 28- OLIVIER,(Lemant), « la conduite d'une mission d'audit interne », édition DUNOD, paris, 1991.

- 29- P. Laurentet P. Tcherkawsky, « la pratique de l'audit opérationnel », Edition d'organisation, 1991.
- 30- RENARD J, « Théorie et pratique du contrôle interne », éd. D'organisation, Paris, 2004.
- 31- RAVALEC J., « Audit social et juridique », éd. Mont chrétien, Paris, 1986.
- 32- SAVAL, (Henri) et ZARDET, (Véronique), « maitriser les coûts et les performances cachés », édition ECONOMICA, paris, 1991.
- 33- SCKICK, P, “mémento d'audit interne”, Edition DUNOD, Paris.
- 34- THEVENET, (Maurice), DEJOUX, (Cécile), MARABOT, (Eléonore) et BENDER, (Anne-Françoise), « fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition PEARSON Education, France, 2007.
- 35- VATIER, (Raymond), « Audit de la gestion sociale», Edition d'organisation, paris, 1989, 282p.
- 36- VAURS, (Louis), « audit interne : enjeux et pratiques à l'international », édition EYROLLES, France, 2007, 320p.
- 37- VLAMININ K, « Histoire de la comptabilité », édition. Pragmos, Paris, 1979, 456p.

## **B-Mémoires**

- 1- GUERCHOUH, (Mouloud), « la question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », mémoire de magistère UMMTO, 2002,177.p.
- 2- KICHOU, (Djedjiga), « l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise cas des entreprises algériennes », mémoire de magistère en sciences économiques, université Mouloud, MAMRI, 2014/2015.
- 3- OUDJIANE, (Abdenour) et HARIKANCHIKH, (Karimou),« audit interne : pilote avec efficacité son processus interne », licence en science commerciales, département des sciences commerciales, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012-2013.
- 4- ZIANI, (Abdelhak), « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », thèse de doctorat : science économique, Tlemcen, 2013-2014,304.P.

## **C- webographie**

- 1- [Http://www.ndicerh. Net/article.php3? id-article=50.](http://www.ndicerh.Net/article.php3?id-article=50)
- 2- Le monde (journal) n° de 01/03/95.
- 3- WWW. HC BRIDGE Framework. Com
- 4- [www.audit](http://www.audit.inrh.com) in rh.com

## **D-Revues**

- 1- BAKADIR, Bouchra, audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines : essai d'analyse, revue française d'audit, p.09.
- 2- Revue Economique et sociale, Septembre, 1995.

## **ANNEXE 01 : les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées**

### **Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités**

Cette norme indique l'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités, dans une charte. Donc son objectif est d'éclaircir clairement que ce document fondateur doit être le premier acte de la création d'un service d'audit interne.

### **1010. définition de l'audit interne et code de déontologie doit être reconnu dans la charte**

### **Norme 1100. Indépendance et objectivité**

Cette norme affirme le principe d'indépendance et le conjugue sous quatre articles. Le lien avec l'objectivité est étroit. De fait, il ne serait y avoir de véritable indépendance sans objectivité.

### **Norme 1200. Compétence et conscience professionnelle**

Les missions d'audit doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelles. Il est exigé aux auditeurs internes d'améliorer continuellement leurs connaissances, s'y savoir-faire par une formation professionnelle continue.

### **Norme 1300. Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

C'est une exigence pour le responsable de l'audit interne d'élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

Le responsable d'audit interne doit informer la direction générale et le conseil, lors de la non-conformité à une incidence sur le champ d'intervention ou le fonctionnement de l'audit interne.

## **ANNEXE 02 : Les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associées**

### **Norme 2000.gestion de l'audit interne**

Cette activité doit apporter une valeur ajoutée à l'organisation et les directives qu'elle contient sont les fondements d'une bonne gestion.

#### **2010. planification**

Elle est obligatoire, le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

#### **2020. communication et approbation**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer le plan d'audit et les besoins à la DG et au conseil pour examen et approbation, ainsi pour d'éventuel changement.

#### **2030. gestion des ressources**

Pour réaliser le plan d'audit approuvé, les ressources affectées à cette activité doivent être adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace.

EXEMPLE : budget financier, prévisions d'effectifs, plan de recrutement, etc.

#### **2040. règles et procédures**

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

#### **2050. coordination**

Le responsable de l'audit assure la coordination avec les autres prestataires internes et externes. Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois.

EXEMPLE : coordination de l'audit interne et l'audit externe.

#### **2060. rapports au conseil et à la direction générale**

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la DG et au conseil des missions, les résultats obtenus et également les risques importants, du contrôle et de la gouvernance.

#### **2070. responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ces activités d'audit interne**

Ce dernier doit préciser qu'il reste responsable du maintien d'un audit interne efficace.

### **Norme 2100. Nature du travail**

Traité sous trois articles 2110 (gouvernement d'entreprise), 2120 (management des risques), 2130 (contrôle). Qui sont détaillées ci-dessous.

#### **2110. gouvernement d'entreprise**

L'audit interne doit évaluer le gouvernement de l'entreprise en s'attachant aux règles suivantes :

- Les règles d'éthique ;
- La gestion des performances ;
- La communication des informations aux services concernés ;
- Coordination des informations adéquate fournies au conseil, aux auditeurs externes et internes et au management.

#### **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 efficacité et en encourageant son amélioration.

### **Norme 2200. Planification de la mission**

Cette norme est définie dans les cinq articles suivants :

#### **2201. considérations relatives à la planification**

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte les objectifs de l'activité auditée, les risques et moyens utilisés pour leur faire échec, l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise et de management des risques et les opportunités d'amélioration.

#### **2210. objectifs de la mission**

Ces objectifs doivent être précisés.

#### **2220. champ de la mission**

Le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission.

#### **2230. ressources affectées à la mission**

Déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs.

#### **2240. programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

#### **Norme 2300. Accomplissement de la mission**

Les auditeurs internes doivent définir ce qu'il faut faire (identifier, analyser, évaluer et documenter) les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

#### **2310. identification des informations**

Elles doivent être fiables, pertinentes et utiles.

#### **2320. analyse et évaluation**

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

#### **2330. documentation des informations**

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

#### **2340. supervision de la mission**

C'est une exigence, elle s'organise sous le contrôle du responsable de l'audit afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

#### **Norme 2400. Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

On notera que les destinataires du rapport ne sont pas définis avec précision.

#### **2410. contenu de la communication**

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plan d'action.

#### **2420. qualité de la communication**

Il faut qu'elle doive être exacte, concise, objective, claire, constructive, complète et émise en temps utile.

#### **2421. erreurs et omissions**

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

**2430. utilisation de la mention « conduit conformément aux normes ...»**

Il ya possibilité que les auditeurs internes indiquent la mention « conduit conformément aux normes » dans les rapports d'audit.

**2431. indication de non –conformité**

Dans ce cas l'auditeur interne indique le quoi, le pourquoi et les conséquences.

**2440. diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser aux destinataires appropriés les résultats. La MPA 2440-1 fournit des indications sur le rapport, sa présentation, sa signature et sa diffusion en interne et les règles possibles de diffusion à l'extérieur.

**2450. les opinions globales**

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit être communiquée et s'appuyer sur une information valide.

**Norme 2500. Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un système permettant cette surveillance.

**Norme 2600. Communication relative à l'acceptation des risques**

Il faut examiner avec la DG d'éventuels niveaux de risques inacceptables. S'il y a désaccord, il faut les soumettre au conseil.

**ANNEXE 03 : EXEMPLE D'ORDRE DE MISSION**

Direction générale

**Destinataire :** direction ressources humaines

**Copie :** auditeur

**Objet :** audit de la performance RH

Monsieur,

Je vous informe que le service d'audit interne a été mandaté pour réaliser une mission d'audit de la performance des ressources humaines.

Cette mission, qui se déroulera du 12/09/2017 au 17/09/17, vise à évaluer les risques relatifs aux opérations de la DRH et la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

L'évaluation portera sur les aspects suivants :

- l'efficacité et l'efficience des ressources humaines ;
- l'efficacité des opérations de formation ;
- le respect des lois, règlement et contrats.

Cette mission sera conduite par Monsieur Ouerdani Aghilas et Mademoiselle Temmer Nabila.

À l'issue de cette évaluation, les auditeurs rédigeront un rapport détaillé dans lequel seront présentés les points forts et les dysfonctionnements du processus audité ainsi que le plan d'action que vous aurez élaboré pour corriger ces derniers.

Je vous remercie de votre collaboration et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

À Tizi Ouzou, le 12/08/2017

**ANNEXE 04 : Modèle de FRAP**

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail :	FRAP N :
<b>Problème :</b>	
<b>Constat :</b>	
<b>Cause :</b>	
<b>Conséquences :</b>	
<b>Recommandation :</b>	
Établie par	approuvé par :

---

**ANNEXE 05 : Personnel ayant une incidence sur la qualité du produit****Unité transformateurs :**

- 3- AQA assistant qualité hygiène, sécurité, environnement.
- 3-D/AC C.D appros-commercial.
- 4-S.GS C.S gestion des stocks.
- 4-S.CO C.S commercial.
- 4-C.SA C.S achats locaux.
- 4-S/FM C.S fabrication mécanique.
- 46S/FE C.S fabrication électrique.
- 4-S/ED C.S Études et développement.
- 4-S/PF C.S préparation fabrication.
- 4-S/CQ C.S contrôle qualité.
- 4-S/RE C.S préparation.
- 5-CAP C.S parois ondulées.
- 5-CAS C.S soudage.
- 5-CAU C.S usinage.
- 5-CAD CA découpage noyaux.
- 5-CAE CA empilage.
- 5-CAM CA montage.
- 5-CAB CA bobinage.
- 5-INE ingénieurs
- 5-TSE TS études.
- 5-SEX C/S expédition.
- 7-REG régleurs.
- 7-CRD Conducteur régleur machines découpage
- 7-EMP Empileur ajusteur montage noyaux.
- 7-MME Monteur machines électriques.
- 7-ELB électro bobineurs.
- 7-EPB Épileurs presseurs.
- 7-CIB confectonneur d'isolants bois bakélite.
- 7-CHO chaudronniers.
- 7-SOU soudeurs.
- 7-PEI Peintres au pistolet.
- 7-CRI conducteur régleur installations thermiques.
- 7-CLA cariste.
- 7-MAG magasiniers produits finis
- 7-RTER techniciens réparation.

### Unité moteurs et prestations :

- 3-AQA assistant qualité hygiène, sécurité, environnement.
- 3-D/AC C.D appros-commercial.
- 4-S.CO C.S commercial.
- 4-S/FA C.S fabrication.
- 4-S/PB C.S méthodes.
- 4-S/CQ C.S contrôle qualité.
- 4-S/ED C.S Études et développement.
- 4-S/CO C.S commercial.
- 5-CAF CA moulage S/P.
- 5-CAD CA decoupage.
- 5-CAE CA Empaquetage.
- 5-CAA CA usinage et carcasse.
- 5-CAC CA carcasse.
- 5-CAB CA bobinage.
- 6-CAM CA montage.
- 5-ECM CE contrôle qualité mécanique.
- 5-ING ingénieur d'études.
- 7-EEX C/S expédition.
- 7-PRI régleur presse injection.
- 7-RCA régleur usinage carcasse aluminium.
- 7-PEI peintre
- 7-CPR conducteur de presse.
- 7-TTT technicien traitement tôlent.
- 7-SCA soudeur cuivre aluminium.
- 7-SOU sœur oxycoupage.
- 7-TOU tourneur.
- 7-FRA fraiseur.
- 7-REC rectifieur.
- 7-COI confectionneur isolant.
- 7-ELB électro bobineurs.
- 7-CPS confectionneur plaques signalétiques.
- 7-EQU équilibreurs.
- 7 MON monteur.
- 7-TCA technicien calibrage.
- 7-SBN C/S normalisation.
- EME CE métrologie.

**ANNEXE 06: spécimen d'une fiche de qualification (FQ)**

<b>ELECTRO INDUSTRIES</b> 15300 AZAZGA-ALGERIE	Fiche de qualification	EDITION XX.YY.2002
	<b>Intitulé du poste</b>	REFERENCE : PAGE : /.....

Nature des exigences :	Souhaitables	Obligatoires
1- besoin de qualification préalable :		
2- niveau minimum de formation initiale :		
3- formation spécifique complémentaire :		
4- expérience générale dans l'entreprise / domaine :		
5- aptitudes particulières		

Visa d'approbation par : Directeur unité/central	Visa d'approbation par : Directeur ressources humaines et organisation	VIZA de vérification du RSMI
---	--	---------------------------------

**ANNEXE 07: spécimen d'une fiche d'historique**

<b>ELECTRO INDUSTRIES</b> 15300 AZAZGA- ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	NOM : Prénom : Entré(e) : Poste :....page :x/y
	FORMATIONS ET EXPERIENCES	
	FICHE HISTORIQUE INDIVIDUELLE	

DATES, LIEUX, ORGANISATION ou TUTEUR INTERNE	Voir paragraphes de la fiche de qualification correspondante		
	2-formation Initiale	3-formations complémentaires	5-formation sur site / atelier
<b>AVANT L'EMBAUCHE</b>			
<b>APRES L'EMBAUCHE</b>			



## ANNEXE 09 : fiche d'évaluation de la formation

<b>ELECTRO INDUSTRIES</b> 15300 AZAZGA – ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Nom, prénom Fait le : .....
	<b>EVALUATION DE FORMATION POURVUE</b>	

Date ou période	type			Intitulé ou contenu	Organisme de formation ou tuteur interne	Autre stagiaires concerné (noms, postes)
	Format.		Exp			
	Ext	Int	Int			

<b>Durée planifiée :</b>	<b>Présence réelle :</b>				
	mauvais	passable	Bien	Très bien	Emargement
Evaluation du formateur/tuteur (dés la fin) Selon le stagiaire					
<b>Evaluation (6mois après) de l'utilité du stage /expérience</b> Selon le stagiaire					
<b>Selon le supérieur hiérarchique</b>					
<b>Selon le directeur de l'unité / central (SI différent)</b>					
<b>Selon la direction des ressources humaines &amp; organisation</b>					
<b>PIECES JOINTES :</b>				<b>OUI</b>	<b>NON</b>
Programme de stage					
copie feuille de présence					
Certificat externe					
Autres :					
Tuteur interne : non :					
prénom :					Visa

OBSERVATION, PROPOSITION

--

## **ANNEXE 10 : la norme ISO 9001 version 2008**

### **6 Management des ressources**

#### **6.1 Mise à disposition des ressources**

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour

- a) mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité;
- b) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

#### **6.2 Ressources humaines**

##### **6.2.1 Généralités**

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

NOTE La conformité aux exigences relatives au produit peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité.

##### **6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation**

L'organisme doit

- a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit;
- b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires;
- c) évaluer l'efficacité des actions entreprises;
- d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité;
- e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience (voir 4.2.4).

#### **6.3 Infrastructures**

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent, selon le cas,

- a) les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées;
- b) les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus;
- c) les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information).

#### **6.4 Environnement de travail**

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

NOTE L'expression «environnement de travail» se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques).

<b>Introduction générale</b> .....	02
<b>Chapitre 01 : l'audit interne</b> .....	06
Introduction.....	06
<b>Section 01 : généralités sur l'audit interne</b> .....	07
Sous section 01 : définition et évolution historique de l'audit interne.....	07
1-1) Définition de l'audit interne.....	07
1-2) Évolution historique de l'audit interne.....	07
Sous section 02 : les objectifs de l'audit interne.....	08
Sous section 03 : les normes de l'audit interne.....	09
3-1) code de déontologie.....	09
3-1-1) champ d'application et caractère obligatoire.....	10
3-1-2) principes fondamentaux.....	10
3-1-3) règles de conduite.....	11
3-2) les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées.....	11
3-3) les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associés.....	11
Sous section 04 : les fonctions voisines de l'audit interne.....	11
4-1) l'audit externe.....	12
4-2) contrôle interne.....	13
4-2-1) définition de contrôle interne.....	13
4-2-2) l'importance du contrôle interne.....	13
4-2-3) les objectifs du contrôle interne.....	13
4-3) le contrôle de gestion.....	14
4-4) l'inspection.....	15
4-5) le management des risques.....	15
4-6) la fonction qualité.....	15

4-7) le conseil ou consultant externe.....	16
<b>Section 02 : les outils et la démarche d'une mission d'audit interne des ressources humaines.....</b>	<b>17</b>
Sous section 01 : les outils de l'audit interne.....	17
1-1) Les outils d'interrogations.....	17
1-1-1) Les sondages statistiques.....	17
1-1-2) Les interviews.....	18
1-1-3) Les outils informatiques.....	19
1-2) Les outils de description .....	20
1-2-1) l'observation physique.....	20
1-2-2) la narration.....	20
1-2-3) l'organigramme fonctionnel.....	20
1-2-4) le diagramme de circulation.....	21
Sous section 02 : les phases fondamentales de la mission d'audit interne.....	21
2-1) phase de préparation.....	21
2-1-1) l'ordre de mission.....	22
2-1-2) l'étape de familiarisation.....	22
2-1-3) l'identification et l'évaluation des risques.....	23
2-1-4) la définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel.....	23
2-2) la phase de réalisation.....	25
2-2-1) la réunion d'ouverture .....	25
2-2-2) le programme d'audit ou programme de travail.....	26
2-2-3) le questionnaire de contrôle interne.....	27
2-2-4) le travail sur le terrain.....	27
2-2-5) la preuve en audit interne .....	29
2-2-6) cohérences et validations.....	29

2-3) la phase de conclusion.....	30
2-3-1) le projet de rapport d’audit interne.....	30
2-3-2) la réunion de clôture.....	31
2-3-3) le rapport d’audit interne.....	32
2-3-4) réponses aux recommandations et suivi du rapport.....	33
Sous section 03 : l’audit de la fonction RH.....	34
3-1) Définition de l’audit des ressources humaines .....	34
3-2) les objectifs de l’audit RH.....	36
Conclusion du chapitre.....	38
<b>Chapitre 02 : l’apport de l’audit interne à l’efficacité et à l’efficience des ressources humaines.....</b>	<b>40</b>
Introduction.....	40
Section 01 : l’audit de la performance de la fonction ressources humaines.....	41
Sous Section 01 : la fonction ressources humaines et ses volets.....	41
1-1) définitions de la gestion ressources humaines.....	41
1-2) les différents volets de la fonction ressources humaines.....	41
1-2-1) l’emploi.....	41
1-2-2) le recrutement.....	42
1-2-3) la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	42
1-2-4) rémunération.....	42
1-2-5) la formation.....	43
Sous section 02 : notion de l’efficacité et de l’efficience de la fonction ressources humaines.....	43
2-1) définition de l’efficacité et de l’efficience.....	43
2-1-1) définition de l’efficacité.....	43
2-1-2) Définition de l’efficience.....	43

2-2) la performance de la fonction ressources humaines.....	44
Sous section 03 : la mission d’audit des ressources humaines.....	46
3-1) objet des missions de l’audit RH.....	46
3-2) la notion de risque dans la GRH.....	47
3-3) les missions d’audit de la gestion ressources humaines.....	47
3-3-1) les missions d’audit selon ses objectifs.....	47
3-3-2) les missions d’audit selon le domaine audité .....	48
Sous section 04 : quels critères d’évaluation de la performance de la fonction RH ?.....	50
4-1) L’efficacité du processus du recrutement et des départs.....	50
4-2) L’efficacité et l’efficience du processus de formation du personnel ...	50
4-3) L’efficacité et l’efficience de la fonction RH en général.....	51
4-4) Les relations sociales.....	51
4-5) La fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières.....	51
4-6) La maîtrise de la masse salariale .....	51
4-7) Le Lean manufacturing.....	51
4-8) La capacité du DRH à être un partenaire stratégique.....	52
Section 02 : l’apport de l’audit de la performance des ressources humaines..	52
Sous section 01 : la quête de la performance des ressources humaines par l’entreprise.....	53
1-1) Les facteurs classiques.....	53
1-2) La synergie des actions individuelle et organisationnelles.....	53
1-3) Le rôle de la fonction RH.....	54
Sous section(2) : la performance des ressources humaines par le management lui-même .....	54
2-1) développer le rôle des managers de proximité.....	55
2-2) Mettre en œuvre la gestion des compétences.....	55
2-3) Introduire les technologies de l’information et de la communication dans la gestion des ressources humaines.....	56

2-4) mettre en œuvre le triptyque « Équité, Employabilité, Éthique ».....	57
Sous section 03 : indicateurs de performance de la fonction ressources humaines.....	57
Sous section 04 : l'apport de l'audit de la gestion ressources humaines.....	58
4-1) l'apport de l'audit des ressources humaines à l'entreprise.....	59
4-2) l'apport de l'audit des ressources humaines à la fonction ressources humaines.....	60
Conclusion du chapitre .....	62
<b>Chapitre 03 : la pratique de l'audit de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise E-I.....</b>	<b>64</b>
Introduction.....	64
Section 01 : présentation de l'entreprise Électro-industries.....	65
1-1) situation géographique et caractéristiques de l'entreprise .....	65
1-2) Évolution et missions.....	66
Organigramme d'Électro-industries.....	68
1-3) la direction ressources humaines et organisation (DRHO).....	69
1-3-1) l'évolution des ressources humaines au sein de l'ÉLECTRO-INDUSTRIES .....	69
1-3-2) les difficultés rencontrées par l'ÉLECTRO-INDUSTRIES en matière de ressources humaines.....	70
1-3-3) les moyens de motivation adoptés par l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES.....	70
1-3-3-1) La rémunération .....	70
1-3-3-2) la promotion.....	71
1-3-3-3) La formation.....	71
L'organigramme de la direction ressources humaines et organisation.....	72
Section 02 : le déroulement d'une mission d'audit interne de la DRH.....	73

1) Phase de préparation.....	73
1-1) l'ordre de mission.....	73
1-2) la prise de connaissance.....	73
Référentiel : Procédure SMI (formation et compétence).....	73
Référentiel : Convention collective.....	77
1-2-1) Questionnaire de prise de connaissance.....	79
1-2-2) Identification des risques.....	81
1-2-3) Élaboration du programme de travail.....	81
2) Phase de réalisation.....	83
2-1) réunion d'ouverture.....	83
2-2) les observations physiques.....	84
2-3) les FRAP.....	87
3) Phase de conclusion.....	88
3-1) réunion de clôture.....	89
3-2) rapport d'audit.....	90
Conclusion du chapitre.....	91
Conclusion générale.....	93

### **Bibliographie**

### **Annexes**

AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES  
MAGHREBINES: ESSAI D ANALYSE Bouchra BAKADIR Doctorante en Ressources  
Humaines Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-  
Mohammedia, Casablanca, Maroc

RESUME :

Les mutations technologiques économiques et financières, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, sont aujourd'hui les défis auxquels les organisations doivent faire face. Plus que jamais, l'entreprise est sollicitée à mettre en place de nouveaux outils afin d'atteindre la performance qui lui permet de «survivre» dans un environnement de plus en plus turbulent et exigeant. La performance est une notion polysémique, qui n'est pas seulement d'ordre économique ou financier, mais elle est aussi et surtout d'ordre social. Toutes les fonctions de l'entreprise y contribuent ; aujourd'hui, l'accent est de plus en plus mis sur l'apport de la GRH à la performance organisationnelle. La GRH a vu naître une palette d'outils et de pratiques qui ont pour objectif de permettre à la Direction des RH de répondre aux enjeux de l'environnement économique, technologique, social et législatif qui constitue son champ d'interaction ; Parmi ces outils on retrouve l'audit des Ressources Humaines à travers lequel les entreprises maghrébines, pilotent leurs activités en introduisant dans la GRH, des notions de chiffres, et d'indicateurs qui lui faisait défaut, et gèrent les interactions de la fonction RH avec l'ensemble des parties prenantes, qui sont de plus en plus exigeantes sur la performance de l'entreprise. Quelle est donc la contribution de l'Audit des Ressources Humaines à la performance organisationnelle? Et quel état des lieux peut-on dresser sur la pratique de l'Audit des RH au sein des entreprises maghrébines? Dans le cadre de cette communication, nous allons présenter les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises maghrébines, son objectif est de mettre en évidence l'état des lieux de la pratique de l'audit des Ressources Humaines, et sa contribution à la performance de l'entreprise.

MOTS CLES :

AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, PILOTAGE SOCIAL, GRH INTRODUCTION La fonction RH, comme toutes les fonctions au sein de l'entreprise, sous l'effet de la mondialisation, est aujourd'hui mise à contribution, désormais elle doit justifier ses dépenses, son effectif et démontrer sa participation à la création de la valeur pour les différentes parties prenantes. Les directions des Ressources

Humaines, expriment aujourd'hui un malaise qui peut se résumer à une question existentielle  
«à quoi servons-nous? Sommes-nous au service des 1