

Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilités
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Financières et de Comptabilité
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion**

Intitulé du mémoire :

**L'audit de la gestion des ressources humaines : Évaluation de
l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie.
Cas de l'entreprise SEAAL**

Présenté par :

LEKMACHE Yasmine
MALKI Meriem

Encadrée par :

M^r MAHTOUT Idir

Membre de jury :

Président : Mr BATTACHE Abderrahmane, MCA, UMMTO

Examineur : Mr SEDIKI Abderrahmane, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mr MAHTOUT Idir, MAA, UMMTO

10^{ème} Promotion
Année universitaire 2023/2024

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force, le courage et les moyens de réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. En particulier :

*Monsieur **MAHTOUT Idir** notre encadreur pour ses précieux conseils et sa disponibilité.*

*Un grand merci aussi à toute l'équipe de l'entreprise **SEAL** et particulièrement la Direction d'audit et Inspection.*

Nous présentons nos remerciements à l'ensemble des enseignants de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion de l'Université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce travail.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes parents que Dieu les protège et les bénisse,
qui sont toujours à mes côtés, qui ont fait de moi ce que je suis
devenu aujourd'hui grâce à leurs dévouements et sacrifices,
je vous aime beaucoup.*

*À mes deux chères sœurs, pour leur tendresse et leur compréhension.
Vos sourires et votre présence ont illuminé mon parcours
et m'ont donné la force de continuer.*

*À mon cher oncle, pour ses conseils avisés et son aide précieuse.
Votre sagesse et votre bienveillance ont été d'un grand secours
tout au long de mon chemin.*

À mon binôme Meriem.

*À toutes les personnes que j'aime, pour leur présence et leur soutien
tout au long de ce parcours. Vous avez tous contribué à ma
réussite d'une manière ou d'une autre, et je vous
en suis profondément reconnaissante.*

Yasmine

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A ma maman chérie

Aucune dédicace ne pourrait exprimer la profondeur des sentiments que j'éprouve pour toi, tes sacrifices innombrables et ton encouragement. Tu as guetté mes pas, et m'as courvé de tendresse, ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Tu m'as aidé et soutenu pendant de nombreuses années. Puisse Dieu, tout puissant te comble de santé, de bonheur et une longue vie.

A mon très cher père

Tu as toujours été pour moi un exemple du père respectueux, honnête, de la personne méticuleuse, je tiens à honorer l'homme que tu es.

Grâce à toi j'ai appris le sens du travail et de la responsabilité. Je voudrais te remercier pour ton amour, ta générosité, ta compréhension.

A toute la famille

Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle. Que Dieu le Tout Puissant vous garde et vous procure santé et bonheur.

A mon binôme Yasmine.

A tous mes amis et mes proches qui m'ont aidé à parcourir des moments difficiles et m'ont fais vivre des moments merveilleux, et tous les enseignants qui m'ont enseigné depuis l'âge de 5ans à ce jour.

Meriem

Liste des abréviations

BD : Base de Données

DA : Direction d'Assainissement

DBA : Département Base de données

DC : Direction Clientèle

DD : Direction de la Distribution

DFC : Direction Finance & Comptabilité

DP : Direction de Production

DTX : Direction des Travaux

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes d'Informations

EDI : Echange de Données Informatisées

FRAP : Feuille de révélation et d'analyse de problème

GRH : gestion des ressources humaines

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

IA : intelligence artificielle

ICP : Indemnité de Congé Payé

IFCV : Indemnité Forfaitaire de Convention pour Véhicule

ISA : institut de l'audit social

ISR : investisseur socialement responsables

KPI : Key Performance Indicator

MOA SIRH : Maitrise d'Ouvrages du Système d'Informations Ressources Humaines

QPC : questionnaires de prise de connaissance

QCI : questionnaire de contrôle interne

RH : ressource humaine

RI : révolution industrielle

SP : service personnel

SIP : système d'information de paie

SIO : Système d'Information Organisationnel

SIF : Système d'Information Fonctionnelle

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel

SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

SNMG : Salaire National Minimum Garanti

TAR : les plans d'échantillonnage

TIC : technologie de l'information et de communication

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines	4
Introduction	4
Section 01 : Notions de bases sur la gestion des ressources humaines	5
Section 02 : Processus de l'audit de la gestion des ressources humaines	20
Conclusion.....	35
Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie	36
Introduction	36
Section 01 : le système d'information de paie.....	37
Section 02 : les indicateurs de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'informations de paie	47
Conclusion.....	60
Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche	62
Introduction	62
Section 01 : présentation et organisation générale de l'entreprise SEAAL	63
Section 02 : analyse et vérification des résultats	70
Conclusion.....	81
Conclusion générale	84
Bibliographie	
Liste des figures et tableaux	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Au cours de ces dernières décennies, l'univers économique a été soumis à des changements significatifs. Avec l'apparition de l'industrialisation pour répondre à un accroissement de la demande résultant de la progression de l'urbanisation, l'évolution démographique, les avancées technologiques...L'industrialisation était une transformation majeure dans les modes de production ce qui permet à une évolution qui a inciter les entreprises à s'adapter aux nouvelles réglementations économiques et à développer de nouvelles stratégies pour rester compétitives et accroître leurs parts de marché, c'est-à-dire elles doivent garder leurs efficacités et pérennité.

Le changement organisationnel (le partage des connaissances et automatiser les membres de l'organisation dans le processus de création de la connaissance, l'amélioration des méthodes de travaux, la hiérarchisation des taches, l'exactitude de la paie...) du de cette industrialisation a profondément transformé les politiques de la gestion des ressources humaines tels que les relations employeurs-employés, des nouveaux défis de recrutement, émergence des syndicats, la gestion de la paie ...

L'industrialisation a encouragé les entreprises à mettre en place des systèmes d'informations spécifiques à la gestion de paie, qui est un ensemble de réseau et logiciel au service de la gestion de paie qui sert à automatiser les processus de paie, faciliter le calculs des salaires, gagner du temps... tout en assurant la conformité aux réglementations légales en vigueur.

Pour s'assurer de l'efficacité et la conformité de ce système il le faut la mise en œuvre d'un audit.

Dans ce présent travail de recherche, notre objectif consiste à étudier le rôle l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie lors d'un audit de la GRH. Ces modes de gestion ont été confrontés à l'étude de cas de la société des eaux et de l'assainissement d'Algérie

Problématique

Notre réflexion vise à répondre à la question principale suivante :

« Comment l'audit de la GRH peut-il contribuer à évaluer l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie ? »

La réponse à cette question principale nous suscite à rendre ce travail plus structuré en soulevant un ensemble de sous questions sous-jacentes, qui sont :

- Qu'est-ce-que la gestion des ressources humaines et l'audit de la GRH ? Et quels sont les types de cette dernière ?
- Quels critères sont utilisés pour évaluer l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie ?

Introduction générale

- Comment peut-on utiliser l'audit des ressources humaines pour évaluer les systèmes d'information de paie ?

- Quels sont les résultats empiriques observés au sein de SEAAL concernant l'audit de la GRH et les systèmes d'information de paie ?

Après avoir formulé notre problématique ci-dessus, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

Hypothèses de recherche

Les hypothèses de cette étude ont été formulées de manière à répondre aux questions posées dans notre problématique.

Hypothèse 01 : L'amélioration de l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie dépend de manière déterminante de l'audit de la GRH

L'objectif est de démontrer si l'audit des ressources humaines permet de détecter les dysfonctionnements et les non-conformités dans les systèmes d'information de paie, et de proposer des solutions pour améliorer leur efficacité et leur conformité.

Hypothèse 02 : l'évaluation des systèmes d'information de paie est un levier incontournable pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

L'objectifs est de démontrer si l'évaluation des systèmes d'information de paie favorise une gestion des ressources humaines plus efficace, ce qui, à son tour, améliore la performance globale de l'entreprise en optimisant les coûts, en réduisant les erreurs de paie et en augmentant la satisfaction des employés.

Objectif de recherche

Lors de cette étude, notre objectif était de saisir comment l'audit des ressources humaines peut être utilisé pour évaluer l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie. Il faut donc s'intéresser à l'évolution de l'efficacité et de la conformité de ces systèmes, à leurs changements, à leurs définitions, à leurs fonctions principales. Pour une pratique efficace, il est essentiel de comprendre quelques notions clés.

En outre, cette étude vise à évaluer la progression de l'entreprise SEAAL, dans l'adoption des nouvelles technologies, en mettant l'accent sur l'étendue de leur système d'information de paie, et à identifier les fonctionnalités pertinentes dans la gestion des ressources humaines.

Méthodologie et structure de recherche

Afin d'analyser l'impact de l'audit de la GRH sur la performance des systèmes d'information de paie, nous avons adopté une étude de cas. Cette méthode se focalise sur un ou plusieurs organismes.

Introduction générale

En parallèle, Pour répondre à notre problématique, affirmer ou infirmer nos hypothèses, notre mémoire a connu deux phases essentielles : la première comporte une recherche bibliographique ; la seconde aborde de façon empirique les apports de l'audit de la GRH pour évaluer l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie de l'entreprise à travers un audit de la GRH que nous avons mené au sein de la société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger.

Dans un premier temps, nous avons mené une analyse théorique en faisant recours à de nombreux ouvrages et dictionnaires, mémoires, thèses et articles qui font référence à notre sujet, à savoir l'audit de la gestion des ressources humaines et l'évaluation de l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie. Cette analyse nous a permis de formuler la problématique, les hypothèses et de sélectionner la méthodologie de notre recherche ;

Dans un deuxième temps, nous avons opté pour une enquête de terrain de type qualitative au niveau du service d'audit et inspection de l'entreprise SEAAL. Nous avons constitué un questionnaire comme un instrument de recueil de données nécessaires à l'étude. Lors des investigations de terrain, nous avons sollicité les responsables des services concernés

Structure du travail

Pour répondre à la problématique soulevée, nous avons structuré notre travail en trois chapitres et chaque chapitre sera subdivisé en deux sections. À savoir :

- Le premier chapitre fera le point sur l'intégration de l'audit dans la GRH, ce qui a pour but de montrer les notions de bases sur la gestion des ressources humaines et le processus de l'audit de la GRH.
- Le deuxième chapitre sera consacré sur l'évaluation de l'efficacité et la conformité des systèmes d'informations de paie, ce qui a pour but de montrer le concept du système d'information de paie et l'impact de l'audit des systèmes d'information de paie.
- Et en ce qui concerne le troisième chapitre sera consacrée à la présentation de la partie empirique de notre mémoire qui fera objet d'une méthodologie de recherche, la présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'à l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise SEAAL.

***Chapitre 01 : l'intégration de
l'audit dans la gestion des
ressources humaines***

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue l'épine dorsale de toute organisation, impliquant un ensemble d'actions visant à guider, motiver et développer les employés, tout en assurant la gestion des relations internes pour atteindre les objectifs fixés. Dans un monde des affaires en perpétuelle évolution, la dynamique des entreprises exige une gestion agile et proactive de leur capital humain.

Les ressources humaines représentent, sans conteste, le capital le plus précieux au sein des organisations. Cependant, en raison de sa vaste et complexe nature, il est impératif de disposer d'outils efficaces pour analyser, évaluer et diriger ce capital vers des pratiques optimales. L'audit se présente comme l'instrument privilégié pour répondre à ces impératifs.

L'audit des ressources humaines émerge ainsi comme une pratique de gestion stratégique fondamentale. Son rôle consiste à identifier les lacunes existantes, à évaluer les aspects nécessitant des ajustements et à formuler des recommandations pertinentes en vue d'optimiser toutes les dimensions du capital humain au sein de l'organisation. En ce sens, l'audit devient un levier essentiel pour assurer l'efficacité, la performance et l'adaptabilité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en mutation constante.

Pour mieux appréhender les éléments évoqués précédemment, ce premier chapitre est subdivisé en deux sections distinctes

- La première section se concentre d'abord sur la définition de la GRH selon quelques auteurs, puis sur son historique, son émergence et son évolution. Dans un deuxième temps on examine des objectifs du service ressources humaines et enfin on aborde les enjeux et les défis de la gestion des ressources humaines.

-La deuxième section, quant à elle, débutera par la présentation de la définition de l'audit de la gestion des ressources humaines et des notions qui lui sont associées. Ensuite, nous distinguerons ses différents types dans un deuxième temps, ensuite ses outils seront abordés et enfin on traite le processus de l'audit de la GRH.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Section 01 : Notions de bases sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une fonction indispensable au sein d'une entreprise, car elle a un impact positif sur le succès d'une entité, son efficacité et son efficacité ont une grande importance, ce qui veut dire que la GRH contribue à améliorer la performance de l'organisation.

Dans cette section nous définissons la notion de la GRH à travers un ensemble de définitions, ensuite abordons l'historique de la GRH, ainsi que ses objectifs, enjeux et défis.

1 Définitions de la GRH

La gestion des ressources humaines constitue une fonction importante au sein de l'entreprise, quelle que soit leur taille ou leur structure. En effet, elle touche à l'un des éléments les plus importants de son succès.

La GRH se distingue par trois concepts clés : gestion, ressource et ressources humaines.

Gestion : vient du latin *gestio* ce qui veut dire action de gérer. Ce terme implique l'ensemble des processus et des pratiques mis en place pour administrer et développer les ressources humaines. Il inclut la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités RH pour atteindre les objectifs fixés.

Ressource : Ce terme désigne l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers dont dispose l'organisation pour mener à bien ses activités.

Ressources humains : Terme désignant le personnel d'une organisation. Ce terme met l'accent sur l'aspect humain et l'effectif en tant qu'actifs précieux pour l'organisation. Il souligne l'importance de les gérer de manière optimale pour maximiser leur contribution et leur engagement.

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit :

Selon LE GALL : « *La gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise visant à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre salariés et les emplois en termes d'effectif et de qualification.* »¹

Pour CADIN : « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aide à créer et mobiliser des

¹LE GALL, Jean-Marc. (1996). La gestion des ressources humains. (4^e éd).Paris : Édition Presses Universitaires de France, p 5

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »²

La GRH est aussi « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoir variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisation. »³

La fonction ressources humaines est défini comme : « ensemble des activités concernant la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. »⁴

D'après ces définitions, de multiples auteurs s'accordent sur la place centrale de la Gestion des Ressources Humaines dans le succès des organisations. Cette discipline s'avère un élément nécessaire pour le bon fonctionnement et la performance des entreprises.

La GRH vise à établir une adéquation efficace entre les salariés et les postes en termes d'effectifs et de qualification, soulignant son rôle crucial dans la gestion des carrières et la gestion des compétences au sein de l'entreprise.

C'est une pratique au sein de l'entreprise, regroupant diverses activités spécifiques contribuant à la mission générale de l'organisation. Elle insiste également sur le caractère disciplinaire de la GRH en tant que domaines des sciences sociales, soulignant son rôle dans la création et la mobilisation de connaissances pour résoudre les défis liés à la régulation du travail. En effet, elle a la nature globale de la fonction ressources humaines, englobant l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

La GRH est un ensemble d'activités visant à améliorer l'efficacité des employés, la performance étant la mesure de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce n'est pas seulement une fonction administrative, mais une composante stratégique de l'organisation, jouant un rôle essentiel dans la création de valeur ajoutée et en assurant la pérennité.

2 Historique de la GRH

2.1 Émergence de la GRH

Avant l'ère du machinisme, seul le travail artisanal permettait de satisfaire les besoins en objets produits. Vers 1550, les premières manufactures sont apparues pour répondre à un accroissement des besoins. Des problèmes de gestion du personnel se manifestaient déjà : l'organisation du travail, la sélection, la formation et le contrôle de la production. Après l'invention de la machine à vapeur, des machines de toutes sortes ont été inventées et ont amené les regroupements de salariés dans des usines.

² CADIN, Loïc., GUÉRIN. Francis., PIGEYRE, Frédérique. (2002). La gestion des ressources humaines. (2^{ème} édition). Paris : édition Dunod, p 04.

³ CADIN Loïc, GUÉRIN Francis, PIGEYRE, Frédérique. Op.cit, p 04.

⁴ PERETTI, Jean-Marie. (2005). Dictionnaire des ressources humaines. (4^e éd). Paris : édition Vuibert, p 118.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

C'est à l'Angleterre où ce phénomène industriel est émergé, puis en Europe de l'ouest et un peu plus tard, en Amérique du nord. Il a permis de produire en plus grand quantité avec un prix plus bas, mais il a changé aussi la nature du travail. Les tâches requéraient peu de capacités, étaient répétitives et effectuées dans un environnement de travail plutôt malsain.

Dans la seconde moitié du 19^e siècle, les employeurs prirent conscience des problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation et offrirent une aide aux salariés pour régler leurs problèmes personnels. C'est ainsi qu'est né le poste de «secrétaire au bien-être» dans les usines. Les secrétariats sociaux se sont occupés du bien-être des salariés dans le dessein de décourager la formation de syndicats. Ils apparaissent donc comme les premiers services spécialisés en GRH et leur rôle ont consisté à gérer et à contrôler l'ensemble des salariés.⁵

2.2 L'évolution de la GRH

Dans le domaine économique, la fonction RH a été pratiquée par le patron des affaires lui-même juste au début de l'industrialisation.

A cette époque les affaires étaient une dimension faible au fil du temps donc les procédés étaient simples. Il ya eu une prédominance d'une mentalité qui a considérée l'homme un facteur de production (l'homme économique).

Plus tard, à cause de l'évolution du capitalisme, la conception du travail à connue des changements, ces derniers vont se faire à travers la contribution de certains facteurs comme : le développement technologique ; tout travail effectué doit être rémunéré avec loyauté et une forte croissance de l'économie monétaire.

Les affaires progressaient lentement mais sûrement, et la complexité des tâches a poussé le patron à envisager de déléguer la fonction du personnel à quelqu'un d'autre.

Dans un monde en évolution, le concept de l'« homme social » a émergé. On a constaté que l'entreprise n'était pas uniquement une entité économique, mais aussi un environnement où les relations humaines, les émotions et les attitudes se développent. On a compris que la morale est favorisée lorsque la distance sociale entre les chefs (les « émetteurs ») et les subalternes (les « récepteurs ») n'est pas trop grande. C'est pourquoi la fonction du personnel va développer une approche psycho-sociale, en mettant notamment l'accent sur les loisirs, permettant à l'homme de s'épanouir et de se réaliser.

L'évolution de la GRH durant les années s'est passée comme suit⁶ :

2.2.1 De l'année 1850 jusqu'à l'année 1900

Pendant cette période, l'employeur ou le superviseur applique un recrutement direct du personnel, il s'appelle aussi (La chasse tête), cette approche directe est une technique proactive de recrutement. Il avait une absence formelle de la formation personnelle qui influence négativement sur la rétention des employés, car le manque de formation personnelle

⁵SEKIOU., et al. (2007). Gestion des ressources humaines. Belgique :Edition De Boeck, p 5

⁶SEKIOU., et al. Gestion des ressources humaines. Op.cit.,P7

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

produit un manque d'investissement dans leurs croissances professionnelles. Durant cette période, la direction est responsable de centraliser les tâches liées à la paie et à la comptabilité.

Avec l'apparition de la révolution industrielle, les employeurs ont rencontrés des problèmes sociaux tels que la gestion des relations de travail tendue, la pression pour des gains de productivité et la nécessité de faire face aux réclamations des salariés sur leurs droits comme leurs conditions de travail car cette RI a ramené des conditions de travail difficiles, des salaires bas et un manque de protection sociale.

Dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle, le poste de secrétaire social est né pour le bien être des salariés autrement dit pour décourager la formations de syndicats, et pour trouver des solutions aux conflits, ainsi que donner des informations aux employés sur ce que concerne l'emploi et les avantages sociaux.

2.2.2 De l'année 1900 jusqu'à l'année 1940

La fonction (personnelle) est apparue dans les entreprises d'une façon formelle. Cette période a été marquée par la transformation des secrétariats sociaux en service de personnel(SP) autrement dit le service RH, parmi les tâches de ce service : le recrutement, la rémunération, acquisition et évaluation des ressources humaines, relations avec les travailleurs.

Justement grâce au SP, l'environnement de travail est progressé, et les salariés sont contents.

2.2.3 De l'année 1940 jusqu'à l'année 1960

L'apparition des relations industrielle a coïncidé avec une croissance du syndicalisme de masse, entraînant un élargissement et une restructuration de la fonction des ressources humaines. Parallèlement, le développement d'associations professionnelles en RH a joué un rôle clé en favorisant l'échange de connaissances et l'adaptation aux évolutions du travail.

Cette période a également vu une priorité accrue accordée à la formation et aux avantages sociaux, soulignant l'importance croissante de répondre aux besoins changeants des travailleurs. Ces tendances ont profondément influencé la GRH, la plaçant au centre des dynamiques liées aux relations professionnelles et à l'évolution des besoins de la main d'œuvre.

2.2.4 De l'année 1960 jusqu'à l'année 1980

Au début de cette période, le service RH a été bouleversé par des évolutions majeures dans le domaine de la GRH.

La mutation de la fonction RH et les relations industrielles (RI) a été caractérisée par une intégration de leur rôle au sein des organisations.

La fonction RH assure et structure la gestion du personnel, avec ses particularités et sa complexité. Cela incluait :

– Gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des employés.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

- Exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles.
- Contrôle de conformité des procédures de GRH.
- Fonctionnement des instances de représentation du personnel : délégués syndicaux, réunions syndicales, comité d'entreprise...

Vers la fin de cette période, la fonction RH a atteint une modération plus élevée, avec une amélioration des compétences des gestionnaires en RH, grâce à la pratique des différentes activités et leur évaluation pendant de longues années. L'accroissement de la législation du travail a contribué, d'une manière significative en réduisant le pouvoir de l'activité « Relations Industrielles », en contribuant à la résolution préventive de la plupart des conflits entre les parties prenantes.

2.2.5 De l'année 1980 jusqu'à l'année 1990

Durant cette période, l'importance de la fonction personnelle augmente ... nous constatons une importance grandissante qui se manifeste par une augmentation progressive des budgets alloués à la formation.

Ce changement a marqué le passage de la gestion administrative du personnel à la gestion des ressources humaines.

La fonction RH analyse et applique le cadre de la gestion des ressources humaines, garantissant ainsi la cohérence des décisions prises à tous les niveaux (échelons) de la structure de l'organisation.

Au cours de cette période, la GRH a été confronté à des nouveaux problèmes, tels que:

- Gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustements en matière d'analyse de postes, de recrutement, de mutations et de promotions, de modalités de gestion du temps de travail, etc.
- Gestion du potentiel, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotions, augmentation de salaire au mérite).
- Information et expression des ressources humaines.
- Dynamisation et motivation des ressources humaines.

2.2.6 De l'année 1990 jusqu'à l'année 2000

Durant cette période, les RH ont tendance à prendre en charge la qualité et promouvoir le développement social.

La mise en œuvre d'un système d'approche globale et planifiée des problèmes de personnel :

- Étude et mesures concernant l'évolution des structures de travail.
- Diverses opérations liées à la qualification et à la mise en valeur des employés.
- Les évolutions des méthodes de gestion et de responsabilité sociale de l'encadrement sont envisagées.
- Gestion des ressources humaines (politiques de rémunération et de formation, amélioration de la gestion participative, etc.).

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

2.2.7 A partir des années 2000

C'est une période marquée par des avancées technologiques et des évolutions sociologiques où la direction des ressources humaines dépasse son service traditionnel de recrutement et de gestion de carrière des employés..., pour devenir un centre de formation et de psychologie. Elle s'intéresse aux aspects psychologiques des employés tel que la résolution des conflits, la paix sociale, l'importance des plantes et des espaces verts dans le milieu de travail...

L'adoption des nouvelles technologies dans le domaine des ressources humaines a rendu la vie des employés au sein des entreprises plus facile. En particulier grâce aux modifications des courriers électroniques, de nombreux documents administratifs sont désormais accessibles en ligne et de nombreux outils informatiques se présentent sous forme électronique, tels que la fiche de paie, le contrat de travail...

La transition vers le numérique nous a plongés dans un monde nouveau, rapide, ouvert, et réactif. Pour tirer pleinement parti de cette ère numérique, il est essentiel d'utiliser les bonnes informations au bon endroit et au bon moment afin d'améliorer au maximum l'expérience des clients et des employés de l'entreprise. De plus, l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH pousse les organisations à mettre en place des formations de progrès pour faire face aux évolutions de l'environnement.

L'utilisation de l'intelligence artificielle⁷ constitue une tendance émergente dans le domaine des RH en 2024. Par exemple dans un processus de recrutement, l'IA est utilisée afin d'automatiser les tâches administratives et de gérer les données, ce qui augmente l'efficacité et réduit les erreurs...

3 Les objectifs du service RH

Ici nous abordons les principaux objectifs du service RH à savoir : attirer, conserver, développer, motiver et satisfaire ainsi que être efficace.

3.1 Attirer

Obtenir et posséder des RH est une préoccupation fondamentale liée à une organisation opportune de la main d'œuvre ce qui veut dire qu'il faut attirer des personnes qui ont de l'expérience et de talents.

3.2 Conserver

Il est très important d'élaborer au sein de l'entreprise des programmes de relève. Il met en priorité le soutien à la gestion de la carrière des employés de l'entreprise et développer leurs talents existants est plus important que d'embaucher des nouveaux salariés.

⁷ <http://proredaction.com/> consulté le 31/03/2024 à 16h15min

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

3.3 Développer

Les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale pour l'évolution des compétences des travailleurs, autrement dit la formation des employés, tel que le Japon qui consacré environ 10% de sa masse salariale à la formation, par contre le Canada n'y accorde que 2% et la France environs 3%.

En Algérie la masse salariale représente 34,5 % du budget général de l'Etat en 2024⁸. D'une manière générale dans le monde industriel ces pourcentages accroissent.

3.4 Motiver et satisfaire

Ces objectifs découlent de divers domaines simultanément. En matière de rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des employés, l'analyse des postes et la rémunération basée sur le mérite. Pour favoriser un climat de travail sain, la communication avec les employés est privilégiée, ainsi que des rencontres plus fréquentes entre les employeurs et les représentants du personnel. En ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, l'objectif demeure la réduction des accidents du travail, ce qui implique la mise en place de programmes de formation et de prévention.

3.5 Être efficace

Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés.⁹

4 Les enjeux et défis de la GRH

4.1 Les enjeux de la GRH

Parmi les enjeux liés à la GRH, certains occupent une place importante. Il s'agit notamment de l'enjeu de la compétence, de l'informatisation, de la mobilisation des personnels, de recrutement et de l'adaptation aux changements.

4.1.1 Les enjeux de la compétence

La notion de compétence peut être définir : «la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »¹⁰

Les entreprises ont réalisé l'importance des compétences et de ses enjeux stratégiques. Plaçant ainsi cette notion au centre de leurs politiques en matière de ressources humaines. Parmi les enjeux de la compétence :

⁸ EL Watan. <https://elwatan-dz.com/> consulter le 01/04/2024 à 21h25

⁹ Sekiou ., et al. Op.cit. ,P 10

¹⁰ LETHIELLEUX, Laëtitia. (2014). L'essentiel de la gestion des ressources humaines. (éd. 8e édition). Paris: Lextenso, p 49

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

A- L'enjeu économique

Dans un monde où de la mondialisation et l'augmentation de la concurrence, les entreprises cherchent à s'adapter davantage (modifier les termes de l'échange, améliorer leurs performances...).

Dans cette situation, la notion de capital humain prend toute sa signification : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et face aux dépenses engagées pour les acquérir (comme les formations le développement des compétences de leurs employés....), les entreprises attendent un retour sur investissement.

La notion de capital humain fait référence à la notion de capital (le travail étant un élément de production) et à la capacité des individus à générer une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.¹¹

B- L'enjeu organisationnel

La concurrence mondiale et la nécessité d'une plus grande adaptation des ressources de l'entreprise incitent à chercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être de nature quantitative (l'entreprise agit en fonction des quantités et du volume des éléments de production, tels que le capital et le travail) ou qualitative (l'entreprise cherche à rassembler les compétences nécessaires à sa production). La question de la compétence devient donc un enjeu au niveau de l'organisation lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence pousse à se questionner sur le rôle de l'organisation dans l'acquisition de ces compétences. L'entreprise joue un rôle clé dans l'amélioration des compétences en favorisant le développement des compétences des employés qu'elle emploie.

Lorsque l'intérêt se concentrera sur les processus collectifs de création, de diffusion et d'assimilation des connaissances et des savoir-faire au sein de l'organisation, elle sera qualifiée d'« apprenante ». On met l'accent sur la création et le transfert de la connaissance.¹²

C- L'enjeu sociétal

Dans la loi en vigueur, la responsabilité sociale des entreprises a été renforcée en incluant l'obligation de maintenir l'employabilité. À partir de maintenant, il incombe aux entreprises de mettre en place les ressources dont elles disposent afin de garantir aux employés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur parcours professionnel.

¹¹ LETHIELLEUX, Laëtitia. (2014). Op.cit, p 52.

¹² LETHIELLEUX, Laëtitia. Op.cit, p 53

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Cette préoccupation concernant l'employabilité, qui est étroitement liée à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la hausse du taux de chômage par exemple en France.

Étant donné que l'emploi à vie dans la même entreprise n'est plus envisageable, les employés doivent être capables de satisfaire les attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu leur poste qu'ils occupaient auparavant. Le travailleur est conduit à jouer un rôle actif dans son parcours professionnel au sein de l'entreprise.¹³

4.1.2 Enjeux de l'informatisation

L'essor de l'informatique a bouleversé la GRH en proposant une multitude d'outils pour la gestion administrative et stratégique des ressources humaines. Outre l'automatisation simpliste des tâches répétitives, l'informatisation propose des solutions pour une gestion individualisée des carrières, le recrutement, la formation et la gestion des compétences.

A- Le développement des outils informatique et des systèmes d'information

Les progrès de l'informatique et des systèmes d'information ont eu des conséquences significatives sur le domaine des ressources humaines. Les outils créés sont en accord avec les avancées technologiques. Il est nécessaire de différencier les logiciels qui proposent des services. Certaines caractéristiques, des systèmes d'information spécifiques.

Initialement, les logiciels de calcul de la paie étaient disponibles dans les applications informatiques (années 70). De nos jours, les applications informatiques en gestion des ressources humaines vont au-delà du calcul de la paie et couvrent la gestion des congés, des formations, ainsi que la gestion globale des carrières. Les logiciels incluent également des fonctionnalités telles que la gestion du recrutement, la gestion des compétences, la gestion du temps et des tâches.

Les évolutions technologiques ont favorisé la création de systèmes d'information qui encouragent des approches de gestion variées au sein des organisations. En ce qui concerne les ressources humaines, cela a conduit à la création d'un système où les responsables des ressources humaines ont accès à un outil commun pour gérer les employés. Avant cela, il a fallu effectuer un travail considérable pour garantir que tous les utilisateurs utilisent les mêmes référentiels. Il a également été nécessaire de créer une carte partagée des actions de gestion dans le système.

L'évolution des tâches de la gestion des ressources humaines et les responsabilités légales qui incombent aux entreprises d'une certaine taille (comme le bilan social) ont encouragé l'implémentation de ces systèmes dans les entreprises avec un nombre important d'employés.

Ce système répond à différents besoins. Il peut s'agir de la gestion des employés (garantir une gestion personnalisée des employés ; gérer la carrière et préparer les salaires de ses employés), ainsi que de la collaboration avec l'organisation du service public d'enseignement

¹³ LETHIELLEUX, Laëtitia. Op.cit, p 53

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

(assurer l'adéquation entre le poste et la personne ; garantir la continuité des services tout au long de l'année). Finalement, le système offre la possibilité de gérer les ressources et les moyens humains.¹⁴

La digitalisation des ressources humaines est un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances et leur compétitivité. En investissant dans des outils et des systèmes des ressources humaines performants, les entreprises ont la possibilité d'améliorer la gestion de leurs employés et de favoriser une culture d'apprentissage et d'innovation.

4.1.3 La mobilisation des personnels

La mobilisation des personnels se basant sur les théories du comportement. La mobilisation doit favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise et, par conséquent, avoir des conséquences positives sur les performances de l'entreprise. En termes de quantité, cela pourrait entraîner une hausse de la production et de la productivité. En ce qui concerne la qualité, il est possible d'espérer que les missions réalisées seront de meilleure qualité.

Il existe différentes méthodes de mobilisation. Le premier élément qui se présente est le levier financier (rémunération de la performance). La mobilisation nécessite une rémunération financière. Si c'est un élément crucial, ce n'est pas le seul. On peut organiser la mobilisation autour du projet lui-même. La participation à un projet sera conditionnée par la gestion du service. La mobilisation peut également impacter les opportunités professionnelles de l'agent (élaboration d'un parcours professionnel, accès à des formations)¹⁵.

4.1.4 L'enjeu d'adaptation aux changements

L'adaptation au changement découle de la constante évolution de l'environnement dans lequel les organisations évoluent. Le contexte d'action des entreprises n'est pas figé. Les marchés économiques évoluent tant en ce qui concerne le volume d'activité (croissance, crise) que le contenu de la demande (apparition de nouvelles demandes, réduction ou disparition de celles-ci). La compétition dans un domaine peut entraîner des réactions plus rapides. D'autres facteurs préalables peuvent influencer l'activité des entreprises. De cette manière, la variation des coûts de production peut entraîner une réorganisation des entreprises.

¹⁴MONIOLLE, Carole. (2011). La Gestion des ressources humaines en 16 leçons. Édition ellipses, p 22. <https://www.editions-ellipses.fr/>.

¹⁵MONIOLLE, Carole. (2011). Op.cit, p 20-21

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

A- Accompagner les mutations

Les décisions prises par l'organisation ont un impact sur le personnel. Il semble que l'anticipation soit une qualité précieuse. La gestion des ressources humaines offre de nombreux outils pour accompagner ces changements, tels que la prévision des emplois et des compétences. La formation joue un rôle important dans la facilitation de la reconversion des employés. La GRH inclut également une dimension sociale importante. Certains désaccords sociaux découlent d'une politique qui ne prend pas en compte les travailleurs qui contribuent à l'activité de l'entreprise.¹⁶

4.1.5 L'enjeu du recrutement

L'enjeu de recrutement revêt une importance essentielle pour l'entreprise, car son objectif principal est de satisfaire les besoins en personnel de l'entreprise. La phase de recrutement revêt une grande importance pour différentes raisons¹⁷ :

A- Le coût de la main-d'œuvre : Il est essentiel de considérer tous les frais associés à la préparation et à la recherche de candidats lors du processus de recrutement. Ce coût diffère en fonction des postes disponibles.

B- La stabilité de la main-d'œuvre : Actuellement, les employés ne peuvent plus bénéficier d'un emploi à vie en raison de l'état du marché du travail. Au fil de leur carrière, ils seront confrontés à plusieurs changements d'organisation. Les ressources humaines doivent également prendre en compte le coût de cette instabilité de la main-d'œuvre et essayer de prévoir cette situation en fonction de la situation économique.

C- La présence syndicale : La présence de syndicats au sein des entreprises assure aux employés une bonne mise en œuvre de leurs droits et une plus grande vigilance envers la qualité des conditions de travail. Les accords collectifs jouent un rôle de plus en plus important dans le domaine du droit du travail et sont une complémentarité des contrats de travail. En raison de leur rôle et dans le but d'améliorer les conditions de travail, les syndicats ont la possibilité d'avoir un impact sur la dimension quantitative du processus de recrutement.

D- La conjoncture économique

Quand la situation économique est défavorable, les postulants demandent souvent des postes pour lesquels ils ne sont pas suffisamment qualifiés ou sous qualifiés. Si le recruteur est surqualifié, il doit éviter de se laisser influencer par des avantages et doit constamment surveiller l'adéquation entre les limites du poste et les compétences du titulaire.

¹⁶MONIOLLE, Carole. (2011).Op.cit. ,P 21

¹⁷LETHIELLEUX, Laëtitia. (2014). Op.cit, p 65-66

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

4.2 Les défis de la GRH

L'auteur Jean-Marie Peretti a recensé quelques grands défis de la gestion des ressources humaines, que nous allons résumer, parmi ces défis :

4.2.1 Le changement technologique et la révolution digitale

Concernent toutes les organisations, toutes les branches d'activités et les fonctions de l'entreprise. Donc la fonction ressource humaine doit maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi qui signifie que les salariés doivent non seulement posséder des compétences appropriés, mais aussi correspondre en nombre aux besoins de l'entreprise.

Cela implique une approche dynamique qui signifie que les besoins en mains d'œuvre dans l'entreprise évoluent avec le temps, donc c'est la capacité à s'adapter et à ajuster d'une manière continue la structure et les compétences de l'effectif en réponse à ces changements.

Il implique aussi une veille technologique qui consiste à rester informé des évolutions technologiques pertinentes pour l'industrie de l'entreprise, cette pratique vise à garantir que les employés possèdent les compétences nécessaires pour utiliser les nouvelles technologies.

Une gestion préventive qui vise à anticiper les compétences dont l'entreprise aura besoin et à prendre des mesures proactives pour y faire face. Un effort permanent de qualification et de requalification de la part de l'entreprise pour permettre aux employés d'acquérir des nouvelles compétences et de se requalifier au fil du temps. Le développement de la mobilité qui signifie crée un environnement où les employés ont la possibilité de progresser professionnellement et retrouver des nouvelles opportunités. Des nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences c'est-à-dire lorsque l'entreprise identifie des lacunes dans ses compétences elle peut pro-activement recruter des nouveaux employés.

Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

- **La transformation des organisations :** l'entreprise devient tourbillonnante à cause des modifications de l'organisation du travail et les structures, ces modifications sont accompagnées par la fonction RH car elle doit participer d'une façon active aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- **L'accroissement de la productivité :** la croissance de la productivité peut engendrée une augmentation de l'effectif dans quelques fonctions ou établissements, donc la veille technologique peut réduire cet effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- **La modification des compétences requises :** l'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Les métiers et les compétences requises sont transformés par les nouvelles technologies. Pour faire de la perspective, il est important de disposer d'un suivi des carrières ainsi que de connaître les compétences actuelles et le potentiel d'évolution de chaque collaborateur. Pour assurer une adaptation excellente des employé, il est crucial d'investir dans des programmes de

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

formation, commencent par la réalisation d'un bilan de compétence pour déterminer les domaines qui nécessitent un renforcement. L'évolution des qualifications, compétences et connaissances requises dans le monde de travail changent les grilles de classification et de rémunération donc elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

- **Le renchérissement du coût des équipements :** à force d'utiliser les équipements, leurs durée de vie diminuent pour cause d'obsolescence rapide, donc il est important d'organiser des formes d'aménagement du temps de travail pour un accroissement de la durée de vie des équipements ainsi que amortir les investissements sur des périodes plus courte.

4.2.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

Face à une concurrence mondiale, l'entreprise pour conserver sa compétitivité, elle doit éliminer les surcoûts et les gaspillages, et elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs qu'elle doit industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel RH de l'entreprise ; leurs professionnalismes, leurs motivations, leurs imaginations, leurs autonomie et responsabilités et leurs capacité d'évoluer. Lorsque les salariés sont activement impliqués dans leurs travaux, cela contribue à renforcer la position compétitive de l'entreprise en créant un environnement de travail plus productif et plus innovant, donc ça devient la principale source de croissance de l'entreprise.

Cette internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontières.

4.2.3 Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, l'entreprise doit veiller à limiter le ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. Dans le cas où ce ratio dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents, là la survie devient hypothétique. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

La fonction RH doit travailler constamment à limiter les coûts associés à la GRH.

4.2.4 Les évolutions démographiques

Au sein des entreprises, l'analyse de la pyramide des âges fait ressortir des perspectives de vieillissement accentué ce qui veut dire une augmentation rapide de la proportion des personnes âgées. A cet effet, les entreprises doivent apprendre à bien gérer les employés les plus âgées, cela inclut leur carrière, rémunération, conditions de travail, mobilités et formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de carrière professionnelle comme le désengagement et la perte de motivation. En résumé c'est une façon de s'assurer que les employés se sentent valorisés et soutenus au travail.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Ce n'est pas seulement les employés les plus âgées qui sont concernés, car les entreprises doivent aussi maîtriser leur rajeunissement, tout en développant une politique cohérente pour gérer les différentes tranches d'âge. Donc il s'agit de construire des politiques RH cohérentes pour ces populations.

4.2.5 Les mutations sociologiques et la diversité

Les employés de l'entreprise possèdent des aspirations multiples tels que la diversité des âges, les parcours professionnels, les formations..., ce qui met l'entreprise dans l'obligation de connaître et reconnaître la diversité de ces ouvriers qui la composent.

La génération Z (née après 1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Les salariés d'aujourd'hui, plus particulièrement les générations Y et Z ont des fortes attentes concernant le besoin de reconnaissance.

4.2.6 Les partenaires sociaux

Les partenaires sociaux sont les organisations patronales de côté des employeurs, et les syndicats de côté des travailleurs. Ils sont des interlocuteurs car ils participent aux négociations collectives. Une collaboration qui est le résultat d'une communication ouverte et un dialogue constructif entre la direction et ces partenaires sociaux est très importante pour assurer un excellent climat de travail ainsi que établir des politique et des pratiques qui respectent les droit des travailleurs tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

4.2.7 Le cadre législatif et réglementaire

Un développement riche et crucial de cadre législatif et réglementaire impose aux professionnels de la fonction RH une actualisation permanente du processus RH.

On a pris quelques exemples de cadre législatif et réglementaire, d'après le Droit de travail Algérien¹⁸ :

D'après la loi n°90-14 du 2 Juin 1990 modifiée, qui concerne les modalités d'exercice du travail syndical, dont l'article 1- La présente loi a pour objet de définir les modalités d'exercice du droit syndical applicable à l'ensemble des travailleurs salariés et des employeurs.

D'après la loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée et complétée au 11 Janvier 1997 relative aux relations de travail, dont l'article 1- la présente loi a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs.

D'après la loi n°90-03 du 6 février 1990 modifiée, dont l'article 1- la présente loi a pour objet de déterminer les missions et compétences de l'inspection du travail ainsi que les attributions des inspecteurs de travaux.

D'après la loi n°90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travaux et à l'exercice de droit de grève, dont l'article 1- la présente loi a pour objet de déterminer les modalités de prévention et de règlement des conflits collectifs de

¹⁸ CHEBLI, F. (2010). Droit du travail. Algérie : édition Palais du livre, p 11-253

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

travail ainsi que les conditions et modalités d'exercice du droit de grève résultant d'un conflit collectif.

D'après la loi 90-04 du 6 février 1990 relative au règlement des conflits individuels de travail, dont l'article 1- la présente loi a pour objet de déterminer les modalités de prévention et de règlement des conflits individuels de travail ainsi que les règles et procédures régissant les bureaux de conciliations et les tribunaux siégeant en matière sociale.

Les professionnels de la fonction RH doivent rester vigilants à fin qu'ils actualisent d'une façon permanente le processus RH d'après le cadre législatif et réglementaire.

4.2.8 L'investissement socialement responsable

Le développement des ISR (investisseur socialement responsables) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Section 02 : Processus de l'audit de la gestion des ressources humaines

L'audit des ressources humaines consiste à examiner d'une manière approfondie tous les aspects de la fonction RH. Pour mieux cerner la notion de l'audit des RH, nous allons mettre l'accent sur ces définitions dans un premier temps, tracer ces différents types d'audit dans un deuxième temps, ainsi que ces outils et enfin son processus.

1 De l'audit interne à l'audit de la GRH

Les latins ont donné une signification bien précise à l'audit « audire » qui signifie «écouter », ainsi que le verbe anglais « to audit » prend un sens propre d'une vérification, un contrôle et une inspection».Le terme d'audit qui a aussi une origine anglaise signifiant audition a d'abord signifié une révision et un contrôle de la comptabilité et de la gestion.

L'audit social a vu le jour à la suite de la montée en puissance des missions d'audit, qui remontent au début des années cinquante. Cette discipline, qui est relativement récente, a connu une évolution remarquable au fil du temps. L'audit social, considéré comme une déclinaison particulière de l'audit opérationnel, est très similaire aux autres branches de l'audit, telles que l'informatique, la logistique, la technique, l'achat, etc. desquelles il a été inspiré.

Malgré son statut d'audit social crucial, les audits des ressources humaines ont connu des évolutions significatives au fil des ans, en raison des modifications apportées à la Gestion des Ressources Humaines, il a aussi évolué en fonction des transformations de l'audit. Il est difficile de qualifier ces changements de la GRH et certains auteurs ont mentionné des effets de mode. Toutefois, l'audit social a suivi ces changements, par exemple lorsque la fonction découvre l'emploi et les compétences générales prédictives (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et qu'elle apparaît moins après l'examen GPEC.¹⁹

Pour cette raison nous présenterons certaines définitions de l'audit interne, l'audit social et l'audit de la GRH.

1.1 Définitions

L'audit des ressources humaines est un concept relativement nouveau. Il appartient au champ de l'audit social. Avant de déterminer l'audit des ressources humaines, il est important de prendre en compte certaines définitions de l'audit interne et de l'audit social.

1.1.1 L'audit interne

L'audit interne est un concept très large qui a plusieurs définitions, nous avons choisi de présenter les deux définitions suivantes :

¹⁹COMBEMALE, Martine., IGALENS Jacques. (2012).L'audit social (2^e éd). Paris : Edition puf, p 53.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

« L'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptable,
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- Garantir l'intégrité du patrimoine,
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information »²⁰.

Cette définition a été critiquée du fait qu'elle considère l'audit interne comme étant un dispositif au lieu d'une fonction et confond les rôles de l'audit interne (apprécier- juger) avec les objectifs du contrôle interne (assurer- garantir).

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »²¹

D'après ces définitions, nous pouvons en déduire que l'audit interne est une activité indépendante et objective qui vise à évaluer et analyser l'efficacité d'une entreprise, dans le but de renforcer les structures internes et d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion.

La dernière définition met davantage l'accent sur l'idée d'indépendance et s'aligne parfaitement sur les normes, étendant ainsi le rôle de l'auditeur interne en mettant en avant sa fonction de conseil.

En effet, cette définition va au-delà en demandant à l'auditeur de contribuer à l'organisation et de prendre part à toutes les instances ayant à évoquer ses risques. Toutefois, l'audit interne est considéré comme un outil au service du management nécessitant des compétences en gestion préalables.

Le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation mettent en place un processus visant à garantir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs, tels que l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

C'est également une activité indépendante et objective qui garantit à une entreprise une certaine maîtrise de ses opérations, lui offre des conseils pour les améliorer et contribuer à générer de la valeur. L'audit interne contribue également à la réalisation des objectifs de l'organisation en évaluant, de manière systématique et méthodique, ses procédures de gestion des risques.

²⁰ RENARD, Jacques. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne (7^{ème} Edition). Paris Eyrolles, P72.

²¹ SCHIEKN, Pierre. (2007). Mémento d'audit interne. Paris : Édition Dunod, p5.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

La conception des experts met en évidence l'importance de l'audit interne dans la gestion globale des risques. Ainsi, l'auditeur devra repérer les risques et les évaluer. C'est lui qui élabore les plans d'action qui pourrait restreindre ou éliminer ces risques. Ainsi, les spécialistes des risques ont la capacité de donner des conseils au management pour définir les objectifs et mettre en place des systèmes de gestion des risques.

1.1.2 Audit social

L'audit social a été défini par plusieurs auteurs, parmi lesquels nous avons :

Selon **CANDAU Pierre**: « *L'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.* »²²

Selon **GUERRERO Sylvie**: « *L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines* ». ²³

L'institut de l'audit social (l'IAS) propose une définition mieux adaptée à l'audit social: « *forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ces 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 et sait évaluer les risques qu'elle court.* »²⁴

L'audit social fait partie intégrante de l'audit interne, se concentrant sur la dimension sociale de l'entreprise pour évaluer ses activités et ses performances à travers une démarche objective, motivée par l'analyse et la suggestion. Son but est de mettre en place les mesures correctives requises et d'assurer l'efficacité et l'amélioration constante de la gestion sociale.

L'audit social n'est pas basé sur le cadre traditionnel et conflictuel des intérêts des employés et des employeurs, mais plutôt sur une vision globale de l'entreprise qui intègre l'aspect social comme un élément clé de sa performance et de sa compétitivité.

Il peut être réalisé de manière préventive afin d'évaluer la situation sociale à un moment précis, ou de manière curative afin de remédier à une situation sociale en évolution. Il constitue également un moyen et une approche.

²²CANDAU, Pierre. (1989). Audit social. Paris : édition Vuibert, p 51.

²³GUERRERO, Sylvie. (2008). Les outils de l'audit social (2 éd). Paris : édition DUNOD, p 1-2

²⁴COMBEMALE, Martine., et IGALENS Jacques. (2008) Op.cit, p 13.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Performant pour relever les nouveaux défis de la gestion des ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises.

1.1.3 Audit des ressources humaines

L'audit des ressources humaines est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation. La définition est assez courte pour qu'on puisse s'arrêter un instant sur chacun de ses termes.²⁵

L'audit des ressources humaines est un jugement : selon Robert, un jugement renvoie à deux significations ; c'est, d'une part, une opinion favorable ou défavorable qu'on exprime sur quelqu'un ou quelque chose, d'autre part, la faculté de l'esprit permettant de bien juger de choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine ni d'une démonstration rigoureuse ; l'exercice de cette faculté.

La qualité des ressources humaines : Deuxième partie de la définition, est l'aptitude des RH à répondre aux besoins de l'organisation. L'organisation a des besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de ressources humaines.

D'après les définitions de l'audit social et l'audit des RH on peut distinguer le lien entre elles :

Le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. Et son objectif 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 des ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et ne s'intéresse essentiellement qu'au fonctionnement de ce service. Elle ajoute que l'objectif de cette fonction opérationnelle réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service.

Ainsi, faire l'audit des ressources humaines, revient à faire un audit de fonction, au même titre que ceux des fonctions logistique, finance ou encore de la comptabilité.

Récemment, la distinction entre les deux concepts a été éclairée grâce à l'évolution des concepts tels que la citoyenneté de l'entreprise, le développement durable, la protection de l'environnement, les droits de l'homme, etc. L'audit social, qui était initialement limité à l'audit des ressources humaines, a été étendu et est désormais considéré comme l'audit de la responsabilité sociale des entreprises, qui englobe la relation entre l'entreprise et son environnement externe.

²⁵IGALENS, Jacques. (1994). Audit des ressources humaines (2^e éd édition). Paris : Liaisons, p 5-7.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

2 Les types d'audit des RH

L'audit des RH comporte plusieurs types :

2.1 L'audit d'absentéisme

L'absentéisme est le non présence du personnel au niveau de son poste de travail dû le plus souvent à un comportement de retrait du salarié. Il existe des motifs différents à l'origine de l'absentéisme, recouvrant de nombreux phénomènes de natures différentes, souvent indépendantes les uns des autres, et ayant des causes multiples.

En général on distingue deux catégories d'absentéisme :

2.1.1 La première catégorie

L'absentéisme sur lequel aucune intervention de la direction ne peut être exercé pour le diminuer : comprend les différents congés payés, les congés conventionnels, les congés d'ancienneté, les congés supplémentaires liée à des événements familiaux (mariage, naissance, décès ...) , les congés de formation payés ou non, les absences pour repos compensateur, les heures de délégation, les absences autorisées par la hiérarchie pour faire face à une obligation (convocation au tribunal ou chez un médecin spécialiste..)

2.1.2 La deuxième catégorie

L'absentéisme compressible : dont rentre les absences pour maladies avec certificat, les accidents de travail et de trajet, et les absences diverses : sans motif, non autorisé, congé sans solde de courte durée, absence pour convenance personnelle, congé pour soigner un enfant malade. Seules ces absences devraient retenir l'attention de l'auditeur pour une analyse détaillée, et particulièrement celle liés à la maladie et aux accidents du travail et de trajet, qui compte souvent pour près de 90% du total des absences compressible (en durée)

L'audit de cet absentéisme peut être entamé à la suite de recommandation du pré-diagnostic, cette recommandation découle suite à une constatation d'une valeur croissante du taux d'absentéisme ou bien suite à une demande directe de la direction pour qu'elle enrichisse ces connaissances de la situation pour mieux résoudre les problèmes.²⁶

Les objectifs

- Identification des causes pour lesquelles les employés sont absents, afin de comprendre les motifs sous-jacents (problème de santé, problème de condition de travail...)

²⁶CANDAU, Pierre. Op.cit, p141-142

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

- Evaluer les coûts associés à l'absentéisme en termes de perte de la productivité, de recours à des travailleurs temporaires, de réduction de la qualité du service...
- Identifier les tendances d'absentéisme au fil du temps pour anticiper les fluctuations et prendre des mesures préventives appropriées.
- Examiner l'efficacité des politiques et les pratiques de gestion des absences pour déterminer si elles sont adéquates et appliquées de manière équitable.
- Proposer des recommandations pour réduire l'absentéisme tel que les politiques de congés maladie et de congés payés.

2.2 L'audit de l'emploi et du recrutement

Cet audit repose sur une analyse des tendances de l'emploi dans l'entreprise, et des risques qui en découlent. Il utilise des indicateurs qui peuvent servir à un pré-diagnostic, mais va plus loin, il se fonde d'abord sur une analyse de l'emploi pour évaluer les risques.

L'audit de l'emploi s'étend au-delà de sa fonction principale qui est l'analyse de l'emploi pour évaluer les risques. Il englobe plusieurs fonctions connexes, dont :

- Relier la rémunération à la contribution individuelle et à la valeur du poste.
- Lors d'une acquisition ou d'une fusion, l'audit permet d'évaluer les compétences et les talents des équipes des deux entreprises.
- Evaluer l'effet des décisions sur les emplois présents et futur, en particulier les départs massifs à la retraite anticipée, qui peut entraîner une forte diminution de l'emploi, mais aussi des risques de perte de mémoire collective de l'entreprise ou de nouvelles occasions de promotions
- Il s'assure que les procédures de recrutements sont bien respectées, ainsi que les obligations légales.
- Il s'assure que les outils de la gestion prévisionnelle du personnel sont efficaces, et de l'utilité de cette gestion pour l'entreprise.

Tout cet audit qu'on a cité précédemment concerne uniquement un aspect particulier de l'emploi, donc il est important de replacer cet aspect particulier dans le contexte global de la GRH pour avoir une vision complète de la situation. En effet dans une entreprise, il est important d'examiner les aspects qualitatifs de l'emploi tel que : les qualifications, la motivation, les compétences. Car examiner seulement l'aspect quantitatif ne suffit pas à définir la situation de l'emploi.²⁷

²⁷ CANDAU Pierre., Op.cit, p161-162

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Les objectifs

- Evaluer la conformité de la procédure de recrutement par rapport aux normes internes et légales.
- Evaluer la qualité du recrutement, c'est-à-dire le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste des postes, sur l'identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat approprié et son intégration réussite dans l'entreprise.

2.3 Audit de la paie

La paie est une fonction très compliquée en raison de la diversité des éléments qui la composent tel que : le taux de base, heures supplémentaire, primes, indemnités diverses, avantage familiaux, congés, absences, fin de contrat, cotisation salariale, cotisations et charges patronale, retenues, totaux et cumuls..., et de la multiplicité des opérations à exécuter pour la mettre en œuvre.

L'audit de la paie a été l'un des premiers aspects de la fonction RH que les auditeurs ont examiné.

CANDAU Pierre a défini l'audit de la paie : « L'audit de la paie proprement dit comprend une série d'étapes consistant à contrôler chacune des opérations de la paie, à partir d'indicateurs qui permettront de dresser un constat et, dans le cas où des problèmes sont mis à jour, d'établir un diagnostic des responsabilités et, enfin, de formuler des recommandations pour les éliminer. »

Cependant, la perspective adoptée pour auditer la paie tend à s'élargir pour apprécier non seulement la fiabilité et la conformité des opérations de paie, mais aussi, pour concevoir celle-ci dans une perspective de management afin d'évaluer son efficacité.

Les objectifs

- Vérifier la conformité des pratiques avec la législation et les procédures en vigueur dans l'entreprise.
- S'assurer de la sécurité du système de paie.
- Evaluer son efficacité à partir de critères ; de régularité (payer à temps), d'exactitude (payer les sommes exactes dues) et enfin d'identification des bénéficiaires (payer à qui de droit). On examinera également le caractère évolutif du système de paie pour vérifier s'il répond bien aux caractéristiques et objectifs de l'entreprise²⁸.

²⁸ CANDAU Pierre., Op.cit, p187-188

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

2.4 L'audit de la rémunération

Cet audit englobe divers domaines, notamment les salaires, les charges et les avantages sociaux. Il débute par une évaluation des objectifs afin de vérifier leur cohérence et leur atteinte. Toutefois, dans certains audits, une approche différente a été adoptée : une analyse des évolutions des différents composants de la masse salariale a été effectuée en premier lieu, suivie d'une évaluation des objectifs et des politiques de rémunération.²⁹

Les objectifs

- Il permet de valoriser les collaborateurs les plus méritants, en ajustant leur rémunération selon un système d'évaluation cohérent qui doit être mesurable et clairement identifié par le personnel de l'entreprise, cette valorisation va attirer, motiver et fidéliser les collaborateurs. Ce qui fait cet audit incite les autres employés à accroître leurs efforts et leurs engagements.
- La capacité à explorer d'autres options de rémunérations basées sur des variables différentes par exemple : les résultats de l'équipe, les objectifs de l'entreprise...

2.5 L'audit de la formation

Est un processus d'évaluation systématique et indépendant des activités de formation au sein d'une organisation. Il vise à examiner et à évaluer l'efficacité, l'efficience, et la pertinence des programmes de formation par rapport aux objectifs organisationnels et aux besoins des employés. Il analyse les politiques, les processus, les pratiques et les résultats de formations ainsi que les recommandations en vue d'améliorer l'investissement en formation et maximiser les avantages pour l'organisation.³⁰

Les objectifs

- Identifier les besoins en formation des employés.
- Assurer l'utilisation efficace des ressources de formation
- Mesurer l'impact des programmes de formation sur l'organisation.
- Evaluer l'efficacité des programmes de formation.

²⁹Ibid., p199-226

³⁰Ibid., p227-228

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

3 Les outils utilisés en audit de la GRH

L'audit de la GRH fait partie de l'audit social. La mise en œuvre de plusieurs outils qui s'appliquent à chaque étape effectuée dans le cadre de la mission est nécessaire pour réussir l'audit de la GRH. Parmi ces outils, on peut citer :

3.1 Les outils préalables au travail de terrain

Parmi les outils d'audit utilisés en amont de la mission, les plus courants sont les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les questionnaires de contrôle interne (QCI), les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR) et les plans d'échantillonnage.

3.1.1 Le questionnaire de prise de connaissances (QPC)

Peut se présenter sous une forme simple de type page divisée en trois ou quatre colonnes : la première est consacrée aux numéros de questions, la deuxième aux questions formulées par l'auditeur, la troisième aux réponses précises rédigées par l'audité et éventuellement la quatrième aux remarques de l'un ou de l'autre. Ce document circule entre l'auditeur et l'audité avant le travail de terrain.³¹

3.1.2 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est plus complexe en raison de la connaissance préalable de l'auditeur du processus audité, en particulier du système de gestion des risques, qui sert de base à la construction du QCI. Un processus doit être décomposé en différentes opérations, chacune ayant un sens et un risque, conduisant souvent à la mise en œuvre de systèmes de gestion des risques.

Le QCI est un ensemble de questions ordonnées chronologiquement, la réponse OUI indiquant un contrôle interne satisfaisant, et la réponse NON indiquant des contrôles internes insatisfaisants, et diverses options de rétroaction de possibilité, illustrées par le processus de recrutement. On peut considérer qu'il repose sur les quatre étapes suivantes :

- Préparation du recrutement (expression, analyse de la demande puis définition du profil du poste et du candidat) ;
- Recherche des candidatures (prospection interne, choix des méthodes de recherche, recherche externe, y compris par internet) ;
- Sélection des candidatures (premier tri, entretiens, puis tests éventuels ou inversement) ;
- Accueil et intégration.

La première opération de la sélection, connue sous le nom de «premier tri», consiste à rejeter les candidats en fonction du profil défini et à vérifier certains éléments du dossier avant

³¹ COMBEMALE, Martine., IGALENS, Jacques. Op.cit, p 42

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

l'entretien. Les risques associés à cette opération comprennent le risque juridique si le Code de conduite n'est pas respecté, Le risque de perte de temps si des entrevues sont menées sur des candidats qui auraient dû être éliminés et le risque de fraude si les candidats présentent de fausses informations sur certains éléments de leurs dossiers. Après avoir analysé ces risques, l'auditeur peut établir le QCI correspondant à l'opération « premier tri » du processus recrutement dont un exemple figure ci-dessous :

- 1) Les exigences du poste sont-elles été définies clairement (âge, niveau et types d'expérience, diplôme ou niveau d'études, délai de disponibilité, rémunération souhaitée) ?
- 2) Aucune exigence n'est contraire au droit du travail ou au code éthique de l'entreprise ;
- 3) Les candidats ont-ils eu connaissance des exigences du poste dans les mêmes termes, quels que soient les moyens et médias de recrutement ?
- 4) La sélection des candidats à convoquer pour le premier entretien a-t-elle été réalisée à partir des mêmes interprétations des exigences du poste ?
- 5) Les critères sont-ils précis, objectifs, facilement identifiables par les sélectionneurs ?
- 6) Les sélectionneurs sont-ils compétents, sont-ils bien informés (notamment quant à la compréhension des exigences techniques du poste, à leur connaissance des systèmes de formation spécifiques), savent-ils à qui s'adresser en cas de doute ?
- 7) Le travail de sélection est-il suffisamment formalisé ?
- 8) Le travail de sélection est-il contrôlé ?
- 9) Les contrôleurs sont-ils compétents ?
- 10) Le contrôle du travail de sélection est-il documenté, archivé et disponible ?
- 11) Y a-t-il un travail de vérification des éléments du dossier du candidat les plus importants, diplôme, expérience notamment ?

A droite de chaque question figurent trois colonnes et une place laissée pour d'éventuels commentaires.

La première colonne comporte la mention NA pour « non applicable » si une question n'est pas pertinente dans une vérification spécifique. La deuxième colonne correspond à la réponse OUI et la troisième colonne est la réponse NON, qui peut être interprétée comme une non-conformité avec la référence, nécessitant une enquête plus approfondie ou une pertinence dans le rapport de l'auditeur. La colonne des commentaires peut expliquer la non-applicabilité d'une question ou de la réponse NON.³²

3.1.3 Les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR)

Se présentent souvent sous forme de tableaux à doubles entrées, lignes et colonnes. En colonne figurent les activités de base d'un processus, et en ligne, les différentes personnes (ou bien les différents postes) qui réalisent ces activités. Au croisement lignes/ colonnes, on utilise un code qui permet de préciser la nature de la responsabilité de la personne par rapport à l'activité. Ainsi, un code pourra préciser si la personne :

Prévoit ou planifie (P),

Décide (D),

Exécute (E),

³² COMBEMALE, Martine., IGALENS, Jacques. Op.cit., p 42-45

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Contrôle (C).

La construction du cadre d'un tableau se fait en amont du travail de terrain, à partir des manuels de procédures ou des descriptions de poste. Après avoir été rempli sur le terrain, le TAR est fait l'objet de plusieurs analyses par l'auditeur.

Il peut assurer la qualité du contrôle interne en vérifier que chaque opération figure sur la ligne correspondant, le symbole (C) qui assure qu'une personne effectue le contrôle de l'opération. Il peut également s'assurer que, dans les cas qui le nécessitent, il y a bien des personnes différentes concernant les activités de décision (D), d'exécution (E) et les activités de contrôle (C). Il peut aussi vérifier que les personnes qui ont en commun une même tâche sont bien informées et que les postes correspondants sont bien coordonnés.³³

3.1.4 Les plans d'échantillonnage

Les plans d'échantillonnage sont de nature différente en fonction des objectifs de l'audit. Le plus souvent, il s'agit de pouvoir procéder à un contrôle sur nombre réduit d'éléments et ensuite d'inférer les résultats obtenus à une population plus large. Le tirage au hasard est, par exemple, utilisé lorsque l'on souhaite qu'à l'intérieur d'une population chaque individu ait a priori la même probabilité d'être prélevé. Cette procédure peut être appliquée à différents types d'audits, tels que bulletins de paie, de dossiers de formation, etc. Il existe des tables de nombre au hasard et des logiciels de génération qui permettent de construire facilement un échantillon à partir d'un nombre attribué à chaque élément de la population.

Il est également possible de procéder à la méthode du tirage systématique : est une autre méthode où un dossier est divisé en dizaines ou même des dizaines pour obtenir un échantillon à la onzième. Cette méthode est utilisée lors de l'obtention d'échantillons avec des probabilités inégales, par exemple lors d'une vérification salariale individuelle où les probabilités sont proportionnelles au montant du salaire. Un tableau de nombre aléatoires permet la comparaison entre deux lignes de la colonne des salaires cumulés et la vérification de la situation salariale respective.

Après avoir constitué l'échantillon, l'auditeur doit généraliser les résultats à la population mère. Cette opération, appelée estimation, consiste à déterminer des intervalles de confiance autour de la valeur (par exemple, le pourcentage d'erreurs) trouvée sur l'échantillon. En audit social, un intervalle de 5 % est utilisé le plus souvent, ce qui signifie qu'on formule des conclusions qui ont 95 % de chances d'être exactes.³⁴

3.2 Les outils utilisés pendant la mission

Après avoir préparé sa mission, l'auditeur, sur le terrain, va puiser dans une nouvelle panoplie d'outils. Le plus important d'entre eux est l'entretien, mais il aura également recours à l'observation sous toutes ses formes, ainsi que le diagramme de circulation des documents (Flow Chart).

³³ Ibid., p 46

³⁴ Ibid., p 47-48

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

3.2.1 L'entretien

L'entretien dans le cadre de l'audit social, l'auditeur sera amené à pratiquer un entretien non directifs, qui n'est ni un interrogatoire ni un entretien libre, par association d'idées. Et un entretien centré qui signifie que son objet est défini. Il existe d'autres entretiens qui peuvent être pratiqués par l'auditeur, comme les entretiens à partir de questionnaire fermés ou bien prendre appui sur des narrations de l'audité pour enclencher des procédures de vérification croisées avec ce qui est dit.

L'entretien peut concerner plusieurs personnes, c'est-à-dire entretien de groupe pour faire gagner du temps et lorsqu'il s'agit pour l'auditeur de mieux comprendre un fonctionnement collectif ou de reconstituer un processus qui concerne plusieurs postes de travaux, mais le plus souvent l'entretien est individuel sous la forme d'un face à face. Quel que soit le type d'entretien, l'auditeur doit s'efforcer de respecter certaines règles, car il doit veiller à la confidentialité de l'entretien, et il doit garantir l'anonymat de ses sources. Un entretien doit toujours être préparé avec soin car l'auditeur (conduit l'entretien), c'est-à-dire qu'il le dirige, il en fixe les contours, effectue les transitions, met fin à l'entretien.

La communication et l'intercompréhension est le problème le plus difficile lors d'un entretien ; donc l'auditeur faut qu'il explique ses attentes et qu'il comprenne bien les réponses.

La clarté est essentielle, mais ne suffit pas lors d'un entretien. L'auditeur doit également s'efforcer de trouver un accord avec l'audité sur l'objet de l'entretien, cet accord est atteint lorsque l'audité est capable de reformuler et d'approuver l'objet de l'entretien tel que l'a présenté l'auditeur ; il doit utiliser des techniques de reformulations pour obtenir régulièrement l'assentiment de l'audité et s'assurer que l'entretien se déroule bien, sans oublier l'importance de l'attitude et l'apparence qui ne doivent pas être négligées.

3.2.2 L'observation

L'observation est une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse de conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit du travail, l'auditeur est avant tout un observateur curieux.

Mais, comme pour l'entretien, l'observation nécessite une bonne préparation, plus particulièrement chez l'auditeur junior, car il doit apprendre à observer attentivement et à identifier les éléments important ; par contre l'auditeur expérimenté peut avoir développé de véritables réflexes professionnels qui lui permettent d'observer systématiquement ce qui doit l'être avec naturel et sans concentration particulière.

L'observation des conditions de travaux implique de prendre en compte sa multi dimensionnalité, car l'observateur doit être conscient des facteurs de charge physique et mentale, des paramètres environnementaux (bruit, température, pollution), des problèmes liés

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

aux équipements personnels ou collectifs, des gestes et des postures à risque, et des facteurs aggravants dus à la répétition ou aux horaires. L'observation peut être directe, elle consiste à observer les travailleurs dans leur environnement de travail ; l'observation indirecte qui consiste à analyser des données comme les incidents, les accidents, la fréquentation de l'infirmerie, ou l'aménagement des espaces. L'observateur doit être capable de croiser les informations recueillies et de tirer des conclusions valides.³⁵

3.3 Les outils utilisés après la mission

Comme on vient de le voir, l'auditeur sur le terrain collecte de l'information ; il est donc naturel qu'ensuite il analyse et synthétise cette information. Pour ce faire il utilise de nombreux outils statistiques, notamment de statistique descriptive. Il peut réaliser les analyses de contenu des entretiens qu'il a effectués, il peut procéder à des croisements d'informations, parfois il peut avoir accès à des bases de données du personnel et effectuer des requêtes pour procéder à des vérifications.

Nous avons choisi de présenter la FRAP (Feuille de révélation et d'analyse de problème) qui est le document par lequel l'auditeur interne documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque étape de son travail de terrain et communique avec les audités. Elle est souvent utilisée dans les audits d'efficacité, elle attire l'attention sur des procédures défectueuses et sur leurs conséquences qui peuvent ne pas apparaître aux responsables opérationnels. Elle doit être approuvée par le chef de mission (qui le signe), validées avec les audités qui s'exprimeront notamment sur la faisabilité des propositions.³⁶ Nous vous présentons ci-dessous le modèle de la FRAP :

Tableau N°1 : Modèle de la Feuille de révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail : FRAP N° :	
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquence :	
Recommandation :	
Etabli par :	Approuvée par :

Source: RENARD. Jacques. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne (7 éd). Paris :les éditions d'organisations, p269

³⁵ Ibid., p 50-51

³⁶ COMBEMALE, Martine., IGALENS, Jacques. Op.cit., p 51

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

4 Processus d'audit de la GRH

L'audit est une démarche inductive impliquant l'absence de tout a priori : de ce fait, l'auditeur partira de faits dont il jugera l'authenticité, les analysera, les interprétera, et portera une appréciation lui permettant d'aboutir à des recommandations pour éliminer les problèmes décelés et renforcer les points forts. Les étapes de cette démarche se différencient de celle suivies dans les actions de diagnostic et d'intervention par la démarche, les référentiels et les objectifs de l'auditeur. Cette démarche suppose en effet des instruments de mesure et un référentiel permettant de constituer des normes et d'orienter d'action d'une manière efficace en différenciant les causes des conséquences ; et en séparant les éléments importants des phénomènes secondaires.

La méthodologie permet à l'auditeur d'utiliser des techniques ayant déjà prouvé leur validité soit dans l'audit social soit dans d'autres domaines. En même temps, elle donne la possibilité de formuler des hypothèses sur les causes des problèmes, qui seront confirmées ou non au cours de la mission. Enfin, la méthode permet de présenter les résultats selon un ordre logique et rigoureux, qui donnera en conséquence plus de poids aux recommandations ou propositions d'action.

Figure n° 01 : le processus d'audit



Source : CANDAU, Pierre. (1985). Audit social. Paris : Edition Vuibert, p64

L'audit se présente ainsi comme un processus ordonné en une série d'étapes, consistant d'abord à recueillir l'information, à l'analyser, à vérifier les faits et les opinions, à évaluer la situation, et à proposer des solutions ou recommandations.³⁷

4.1 Le recueil d'information

Un auditeur expérimenté sait quels types de documents à consulter ainsi que les techniques à utiliser pour les exploiter, et les renseignements qu'il va demander, afin d'économiser son temps et lui éviter de revenir demander des informations. Cela est le fruit d'une méthode qui, dans certaines entreprises, a été formalisée dans des manuels d'audit interne, cependant surtout centrés sur des audits opérationnels.

L'auditeur doit bien séparer les faits (prouvés par des documents ou des constats visuels) et les opinions émises par les personnes interrogées. Tout audit devrait débuter par un examen de documents, qui permettrait d'établir une première liste de problèmes et de faire l'objet de questions ultérieures pour les éclaircir.

Ici l'auditeur cherche avant tout à découvrir si les opérations auditées n'entraînent pas des risques dus à une absence ou à une insuffisance de contrôle.

³⁷ CANDAU, Pierre. Op.cit, p 63-64

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

4.2 L'analyse des informations

Dans cette deuxième étape, il faut repérer les problèmes et les faits importants, évaluer leur importance et leur gravité, et diagnostiquer les causes en utilisant des indicateurs dont les valeurs seront comparées à des normes/standards afin de mettre en évidence les écarts significatifs.

4.3 La vérification

La valeur d'un audit dépend de la fiabilité des données collectées. Afin de garantir cela, l'auditeur doit effectuer des vérifications pour vérifier la fiabilité des données collectées (documents, chiffres et opinions). En ce qui concerne les opinions, la vérification consiste à comparer celles provenant de différentes personnes ou de différentes catégories socioprofessionnelles.

Si ces erreurs ne sont pas identifiées, elles peuvent conduire à des conclusions et des recommandations erronées concernant l'emploi et les charges sociales. De plus, il est possible de réaliser des recoupements en utilisant des chiffres provenant de différentes sources.

4.4 L'évaluation

La quatrième étape de l'audit implique de faire un jugement sur les situations et les phénomènes observés ou mis en évidence, afin de tirer des conclusions et de formuler des recommandations, qui seront utilisées pour élaborer les plans d'action. L'évaluation des résultats implique d'évaluer les différences, leur importance, leur gravité et leurs véritables causes afin de pouvoir proposer des solutions.

4.5 Les recommandations ou propositions d'action

La dernière étape de l'audit consiste à formuler des recommandations, qui sont des propositions d'action que le management devra mettre en pratique afin de corriger les problèmes identifiés.

Les conseils doivent porter sur des aspects spécifiques. Leur exécution relève exclusivement du management, l'auditeur n'est concerné que par la pertinence de ses recommandations. Il est essentiel que ces recommandations fassent une distinction entre les actions immédiates (par exemple, l'application de la réglementation) et les propositions d'actions ultérieures.

Les suggestions de solutions sont présentées sous la forme de recommandations écrites qui définissent l'objet, le contenu, les résultats attendus, les ressources, les moyens requis (internes et externes), les délais d'exécution et le coût.

Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines

Conclusion

La GRH est une fonction complexe, elle joue un rôle très important dans le fonctionnement et la performance de l'entreprise. Car elle englobe tous les aspects liés au capital humain, de la rémunération à l'organisation du travail.

Au fil du temps, elle est devenue un élément stratégique essentiel pour la performance et la durabilité des entreprises. En cherchant à réaliser des objectifs tels que l'intégration, la fidélisation, l'évolution et la motivation des employés, la gestion des ressources humaines favorise la création d'un cadre de travail favorable à l'efficacité et à l'innovation. Pour évaluer d'une manière efficace ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines l'entreprise fait appel à l'audit de la GRH, en repérant les atouts, les lacunes, les opportunités et les risques associés à son capital humain. En détectant les causes de dysfonctionnement et en donnant des recommandations, l'audit des ressources humaines permet à l'entreprise de réduire les risques sociaux, de diminuer les dépenses et les conflits, et d'améliorer l'efficacité de ses opérations.

Enfin, en investissant dans une gestion des ressources humaines de qualité et en incorporant l'audit de la GRH dans leurs méthodes, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance globale, mais aussi consolider leur position concurrentielle et garantir leur réussite à long terme sur le marché.

*Chapitre 02 : évaluation de
l'efficacité et de la conformité des
systèmes d'information de paie*

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Introduction

Les nouvelles technologies apportent des changements à l'organisation du travail et perturbent les structures. L'entreprise se transforme en un tourbillon. La fonction des ressources humaines doit soutenir le changement et jouer un rôle actif dans les décisions organisationnelles, dont la mise en place des systèmes d'information reste la principale.

Ils ont automatisée de nombreux aspects de la gestion de l'entreprise, y compris la GRH. En particulier la gestion de paie qui constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel.

Avec l'évolution rapide de la technologie et la complexité des réglementations en matière de rémunération, les systèmes d'information de paie ont connu une évolution progressive. De nos jours, ces systèmes vont au-delà du simple calcul des salaires des employés, ils incluent également des fonctionnalités avancées pour gérer les avantages sociaux, surveiller les heures de travail, produire des rapports de conformité et simplifier les démarches de déclaration fiscale.

Les progiciels de paie ont des fonctions principales selon les marques et les besoins des organisations, tels que : le paramétrage de la base de données de la paie (constitution du fichier des salariés, création des rubriques des différents bulletins en fonction de la catégorie du salarié ...); possibilité de paie multi-entreprises, multi-établissements, multi-convention collectives ; calcul des bulletins collectivement ou individuellement. La création du bulletin à partir du profil associé au salarié ou par reprise du bulletin du mois précédent ; possibilité de visualiser à l'écran les bulletins de salaire, des rubriques, des variables, des constantes, pour contrôle et modification ...

Pour mieux appréhender les éléments évoqués précédemment, ce deuxième chapitre est subdivisé en deux sections distinctes

- La première section se concentre d'abord sur les définitions des différents concepts du système d'information de paie, et des notions qui lui sont associées. Dans un deuxième temps on examine les types d'un système d'information, ainsi que ses ressources, son rôle. Et enfin sa relation avec la gestion de la paie.
- La deuxième section se concentre dans un premier temps sur une petite explication sur la gestion informatisé de la paie. Dans un deuxième temps on cite les principales caractéristiques d'un progiciel de paie. Ainsi que les systèmes d'informations de paie et ses produits et enfin les indicateurs d'évaluation de l'efficacité et de conformité des systèmes d'information de paie.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Section 01 : le système d'information de paie

De nos jours, le système d'information joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Les données à disposition pour les entreprises sont de plus en plus nombreuses et jouent un rôle crucial. Toutefois, afin d'être bénéfiques, ces données doivent être bien structurées et facilement accessibles.

Dans cette section nous avons essayé de cerner la notion du système d'information de paie à travers un ensemble de définitions, ainsi que ses types, ses ressources, son rôle et sa relation avec la gestion de paie.

1 Définitions

La gestion de la paie a connu une évolution très importante au cours des années, cette digitalisation de processus de la paie à pousser les entreprises à mettre en place des systèmes d'informations. Avant de déterminer le système d'information de paie, il est important de prendre en compte certaines définitions.

1.1 Le système d'information

Le système d'information se distingue par deux concepts clés : système et l'information.

1.1.1 Le système

Le concept de système est une notion complexe qui peut être utilisée de manière ambiguë dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Il y a différentes définitions d'un système, selon différents auteurs, chacun ayant son propre point de vue, mais elles sont regroupées autour d'une même définition, telle que « s'il existe de nombreuses tentatives de système, la plupart d'entre elle décrivent comme l'ensemble d'éléments liés entre eux en vue d'atteindre un objectif commun ».³⁸

Ainsi une machine peut être considérée comme un système. Un système peut éventuellement se subdiviser en deux ou plusieurs sous-systèmes si chacun d'eux est composé d'éléments liés entre eux dans le but de réaliser quelques choses en commun.

Selon James A.O'Brien « un système est un groupe de composantes reliées ouvrant à un objectif commun dans un processus de transformation organisé qui utilise des ressources et les transforme en produits finals ».³⁹

Un tel système possède trois composantes ou fonctions qui sont en interaction :

³⁸RIGAUD, Louis. (1982). La mise en place des SI pour la direction et la gestion des organisations. Paris : Ed Dunod, p19.

³⁹A. O'Brien, James., GUY, Marion, GILLES, Saint-Amant. (1995). Les systèmes de gestion, la perspective du gestionnaire utilisateur. Canada : Éditions du Renouveau Pédagogique, P14.

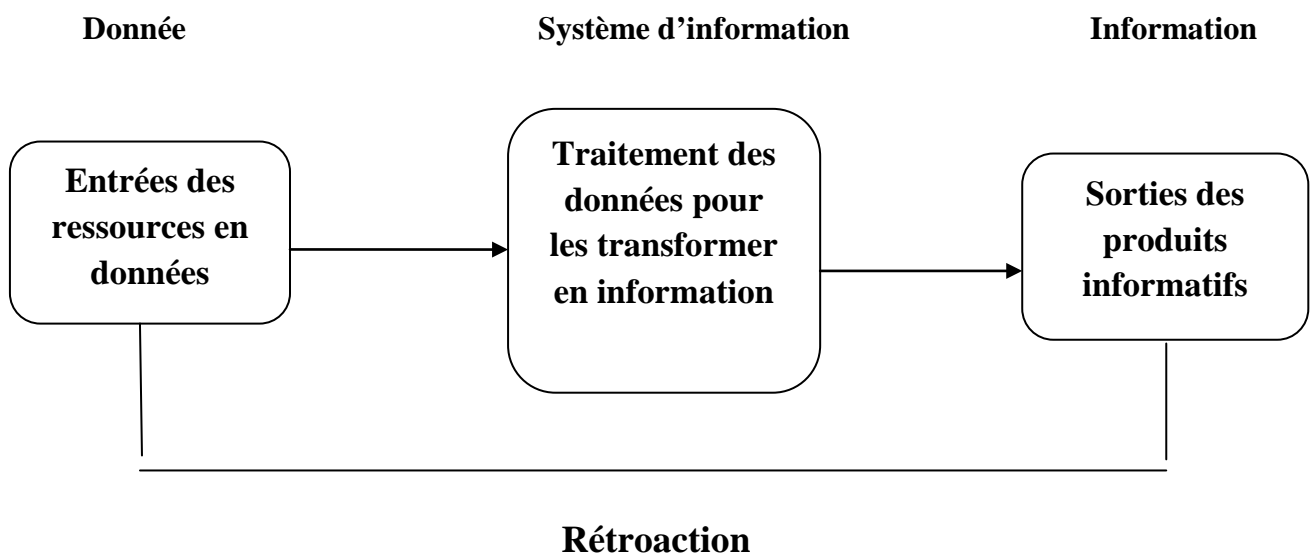
Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Les entrées : Sont les éléments que l'on se procure et que l'on rassemble afin de les introduire dans le système où ils subiront un processus de traitement (par exemple : des matières premières, de l'énergie des données et les efforts humain).

Le traitement qui est le processus qui permet de convertir les ressources en résultats (par exemple : la respiration ou les calculs mathématiques).

Les sorties qui sont des éléments résultant du processus de transformation (par exemple : les services humains et les rapports présentés aux dirigeants).

Figure n° 02 : Les notions d'entrées, de traitements et de sorties d'un système



Source : James A. O'Brien., et al. Les systèmes de gestion, la perspective du gestionnaire utilisateur ». Op.cit, P15.

La rétroaction : comprend les données relatives au rendement du système.

Le contrôle : consiste à surveiller et à évaluer la rétroaction pour vérifier si le système d'information n'a pas dévié de l'objectif. La fonction de contrôle ajuste alors les entrées et le traitement afin de produire le résultat escompté.

1.1.2 L'information

L'information ne se confond pas avec les données. Les données sont des faits ou des nombres bruts impropres à aider à la prise de décision en matière stratégique ou opérationnelle. L'information, ce sont des données classées, ordonnées, interprétées et incorporées dans un modèle décisionnel.⁴⁰

⁴⁰ VIDAL, Pascal., et al. (2005). Système d'information organisationnels. Paris : Edition Pearson Education., P 35.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Sur le plan étymologique, le terme information provient du latin informare qui signifie « donner une forme, une structure, transmettre des connaissances, des renseignements »⁴¹

L'information joue un rôle essentiel dans la gestion d'une entreprise et elle est perçue comme l'une des ressources stratégiques pour la prise de décision. Elle permet à l'organisation de gérer les systèmes d'information.

1.1.3 Le système d'information

Selon Gordon B. DAVIS « un système « utilisateur-machine » intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système d'information utilise des équipements informatiques et des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision.»⁴²

Selon Robert Reix un système d'information est « un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, et de communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre organisations.»⁴³

A travers ces définitions nous pouvons constater que le système d'information est composé d'un ensemble d'éléments organisés des ressources matérielles, humaines, logicielles et organisationnelles qui interagissent de manière dynamique en vue d'atteindre un objectif spécifique. Cela permet de collecter, de stocker, de traiter et de diffuser les informations au moment opportun. La présence du système d'information au sein d'une entreprise facilitera la gestion des informations et de leurs échanges de manière plus efficace.

1.2 Système d'information organisationnel (SIO) : Le fondement

Le SIO est comme le cerveau d'une organisation, il constitue le fondement du SI, il vise à soutenir la prise de décision, la communication et la collaboration entre les membres de l'organisation. Le SIO constitue l'ensemble de ressources et processus nécessaire pour collecter, stocker, traiter, et diffuser l'information à travers l'ensemble de l'organisation. En général, il comprend les éléments suivants :

1.2.1 Le matériel informatique et les logiciels

Le matériel informatique et les logiciels tels que les ordinateurs, réseaux, bases de données, applications...

1.2.2 Les ressources humaines

Les ressources humaines sont les personnes qui utilisent, gèrent et maintiennent le SI.

⁴¹ Le ROBERT. (1995). Dictionnaire le robert. Paris/ collection les usuels, p 605.

⁴²Gordon B.Davis et al. (1986). Systèmes d'information pour le mangement, (VOLUME 1). Paris : Edition Economica, p 06.

⁴³ REIX, Robert. (2005). Système d'information et management des organisations (5^e éd). Paris : Edition Vuibert, P 03.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

1.2.3 Les ressources organisationnelles

Les ressources organisationnelles sont les règles et les instructions qui définissent la manière dont le SI est fonctionné.

1.2.4 Les données

Les données sont les informations collectées et stockées dans le système, tels que les données clients, les données RH, les données financières...

Son rôle est très important au sein d'une organisation, car grâce à lui les utilisateurs peuvent accéder aux informations dont ils auront besoin pour effectuer le travail. Ces dernières peuvent aussi être partagées entre les différents services et département de l'organisation.

Les informations au niveau de ce SIO peuvent être traitées et analysées pour générer des rapports, des tableaux de bord ..., ainsi que prendre des décisions.

1.3 Système d'information fonctionnelle (SIF) : Les organes spécialisés

Les systèmes d'informations fonctionnels soutiennent les activités de l'entreprise (marketing, production, comptabilité, finance et gestion des ressources humaines) grâce à une grande diversité des systèmes d'informations informatisés d'exploitation et de gestion.⁴⁴

Chaque SIF utilise l'infrastructure et les ressources du SIO pour traiter et analyser les données spécifiques à sa fonction. Il génère des informations utiles pour la prise de décision et le pilotage de l'activité.

1.4 Système d'information des ressources humaines (SIRH) : Un rouage essentiel

Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie.

Aujourd'hui, le SIRH est diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il offre une plateforme répondant aux besoins de nombreux utilisateurs aux attentes diverses. Mettre en œuvre un projet de SIRH permet d'optimiser les processus RH avec un rôle accru des responsables opérationnels. L'appropriation de SIRH par tous les acteurs est essentielle pour un management ressources humaines de qualité.⁴⁵

Il permet de gérer les informations relatives aux employés comme les données salariales, les congés, les formations, les performances...

⁴⁴O'BRIEN, James. (1995). Les systèmes d'information de gestion. Op.cit., p 474

⁴⁵PERETTI, Jean-Marie. Gestion des ressources humaines. Op.cit, P 276

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Le SIRH s'intègre au SIO et SIF pour fournir une vue d'ensemble des RH et pour faciliter la prise de décision stratégique en matière RH.

1.4.1 Gestion de la paie : Un élément important du SIRH

La gestion de la paie est une composante essentielle du SIRH, car elle permet le calcul précis et le paiement des salaires des employés en conformité avec la réglementation en vigueur. Elle utilise les données du SIRH (système d'information des ressources humaines) et d'autres SIF (système d'information fonctionnels) pour garantir un processus fluide et transparent.

Selon Maurice Thévenet « *La paie est la brique la plus ancienne et la plus mature du SIRH. Elle a longtemps formé le noyau central. La gestion de la paie constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel. Le responsable de la paie, selon les entreprises, est attaché au service du personnel, à la direction financière ou à la direction administrative. Il est garant de l'établissement des bulletins de salaire.*

*Face à la complexification de la paie notamment dû aux évolutions légales et réglementaires, les éditeurs de solutions SIRH doivent sans cesse adapter leur logiciel aux nouveaux besoins ».*⁴⁶

Si la paie est informatisée, son principal rôle consiste à limiter les erreurs, principalement dues aux éléments variables de paie. Ses missions principales peuvent être déclinées de la façon suivante :

- Préparer et saisir des éléments de paie via des systèmes informatiques spécialisés ;
- Respecter le processus de paie avec la sortie au milieu de moins de bulletins de salaire à vérifier ;
- Établir des déclarations sociales obligatoires relatives à la paie ;
- Créer des tableaux de bord appropriés à la gestion ;
- Mettre en place des attestations courantes (déclarations, maladie, arrêts de travail ...) ;
- Gérer les absences et les déplacements, les horaires et durées de travail, les éléments constitutifs de la protection sociale.

1.5 Système d'information de paie

Le système d'information de paie est un ensemble de ressources (matérielles, immatérielles, ressources humaines et organisationnelles) qui permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser les informations qui sont nécessaires à la gestion des salaires au sein d'une entreprise.

⁴⁶MAURICE Thévenet., et al, « Fonctions RH : politique métiers et outils des ressources humaines, édition, édition DUNOD, paris 2015, p 308.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Son objectif est de regrouper les informations des salariées, générer les bulletins de paie, gérer les cotisations, ainsi que suivre les demandes comme les congés...

Il est un système qui a une importance brillante au sein de l'organisation, car il assure la fiabilité, la pertinence, l'automatisation et l'optimisation des processus de gestion de la paie.

Les systèmes de paie reçoivent et tiennent à jours les données provenant des cartes de présences des employés ainsi que les autres données d'emploi. Ils produisent les chèques de paie, les états d'emplois, les rapports de paie et les rapports d'analyse du travail. Les systèmes de paie informatisés aident les entreprises à payer rapidement leurs employés et fournissant des rapports aux gestionnaires, aux emplois et aux organismes gouvernementaux en ce qui concerne les revenus, les impôts et les autres revenus. Ils peuvent également fournir aux gestionnaires des rapports d'analyse des couts de la main d'œuvre et de la productivité.

2 Les ressources d'un système d'information de paie

Les ressources utilisées par tout système d'information de paie peuvent être les ressources humaines, matérielles, immatérielles, les ressources en données et organisationnelles.⁴⁷

2.1 Les ressources humaines

Au sein d'un SI, les ressources humaines assurent un rôle très important pour le gérer. Elles sont décomposées sous forme de trois catégories :

- **Le personnel informatique** : les développeurs, les administrateurs système, les analystes et les techniciens du support.
- **Les utilisateurs** : sont les personnes qui utilisent ce système d'information de paie pour leurs travaux ou l'information qu'il produit, tels que : les comptables, les représentants, d'ingénieurs, les clients ou les dirigeants.
- **Les dirigeants et les managers** : (sont ceux qui prend la responsabilité de la définition de la stratégie SI ainsi que l'allocation des ressources).
- **Les informaticiens** : sont des personnes qui conçoivent des SI de paie, et qui les exploitent. Les informaticiens regroupent les analystes fonctionnels (conçoivent des SI de paie en fonction des besoins des utilisateurs), les programmeurs (élaborent des programmes informatiques à partir des exigences des analystes), les opérateurs sur ordinateurs (exploitent les SI) et certains cadres, techniciens et employés de bureau.

⁴⁷ O'Brien, James. (1995). Les systèmes d'information de gestion. Op.cit, p 18-20

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

2.2 Les ressources matérielles

Englobent tout les dispositifs physiques et toutes les machines qui servent au traitement de l'information. Elles comprennent le matériel informatique tels que les ordinateurs, les serveurs, les périphériques d'entrées (souris, clavier ...) et de sorties (imprimante, le hautparleur...), les supports de stockage (disque dur, clé USB, carte mémoire ...).

2.3 Les ressources immatérielles (logicielles)

Les ressources immatérielles recouvrent l'ensemble des instructions de traitement de l'information. La notion de logiciel comprend non seulement les instructions d'exploitation que nous appelons programmes, lesquels gèrent le matériel informatique et le contrôlent, mais aussi les ensembles d'instructions de traitement de l'information que nous appelons procédures.

Tels que : les progiciels Easpaye 4, Solpaye, Propayeversion 2 et logpayeinternet de l'entreprise Cosmo créée en 1955, spécialisée dans les produits cosmétiques et les crèmes amincissantes.⁴⁸

2.4 Les ressources en données

Les ressources en données représentent bien plus que la simple matière première des SI de paie. C'est pour quoi les gestionnaires et les informaticiens ont élargi la notion de ressources en données : ils constatent qu'elles constituent aussi une ressource organisationnelle précieuse. Tels que : les données sur les salaires et les rémunérations, les heures de travail, les congés, les absences, les taxes...

2.5 Les ressources organisationnelles

Les ressources organisationnelles sont les règles, les procédures et le mode de travail mise en œuvre, afin de faciliter le fonctionnement du système d'information de paie. En effet, il est nécessaire de s'organiser, de surveiller les informations, de coordonner et d'organiser les procédures dans la façon de travail.

3 Les fonctions d'un système d'information de paie

Le système d'information de paie est composé de quatre fonctions fondamentales. On va les citer ci-dessous :

3.1 L'acquisition

C'est par l'acquisition d'informations que le système d'information de paie alimente sa base de connaissance. Elle est l'étape clé où le système d'information de paie rassemble les informations.

⁴⁸ BOQUILLON, Jean-François., PINTEAUX, Patrick. (2006). Gestion social (3ème édition). Paris édition Dunod, p 106-107.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Ce processus de collecte peut prendre des formes différenciées :

Type d'information collectée	Exemples
Ecrite	Bon de commande Signature d'un ticket d'enregistrement d'une carte de crédit
Orale	Enquête sur le terrain Coup de téléphone vers un centre d'appels
Directe	Saisie directe des horaires lors d'une recherche d'un billet d'avion Mise à jour d'une carte vitale
Mixte	Système à reconnaissance vocale Ecrans tactiles

Source : VIDAL, Pascal. Et al. (2005). Système d'information organisationnels. Paris : Edition Pearson Education., P 35.

L'organisation de ce processus dépend de l'ampleur et du degré d'automatisation ou de sophistication du système d'information de paie. L'évolution technologique donne naissance à une multitude de nouveaux moyens de saisir l'information. L'écrit en tant que mode de collecte de l'information est délaissé en raison de ses lacunes en matière de fiabilité, par exemple : des informations incomplètes et le manque de visibilité.

La saisie directe (information directement insérées dans le système d'information de paie) par l'utilisateur est devenu le mode de collecte d'information le plus courant dans les systèmes d'information de paie, elle mentionne l'émergence des systèmes à logique mixtes qui combinent la saisie directe avec d'autres modes d'interactions comme la commande vocale, la reconnaissance d'image. Cela permet de rendre la saisie plus simple, plus rapide et plus naturelle pour les utilisateurs.

3.2 Le stockage

Le stockage est le processus par lequel le système d'information de paie conserve l'information.

Au cœur du système d'information de paie le stockage assure la conservation durable des données, bien que son importance soit rarement reconnue à sa juste valeur.

Cependant, L'évolution des technologies de stockage, caractérisée par une diminution significative des coûts et de la taille, a joué un rôle important dans l'émergence et l'expansion des systèmes d'information de paie à partir des années 1950.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

3.3 Le traitement

Le traitement est le processus à l'aide duquel l'information collectée par le système est traité et transformé en une nouvelle information, qui pourra servir à de multiples autres usages.

Il est comme le processus par lequel une donnée (en entrée) se transforme en information (en sortie). Par-là, on assimile le système d'information de paie à un système de production qui va transformer une matière première (la donnée) en produit fini (l'information)

Le traitement est une tâche générique qui recouvre de multiples facettes : calcul, comparaison, transformation ...

3.4 La diffusion

Les informations une fois traitées doivent être mises à la disposition de l'utilisateur final.

Les progrès des systèmes d'information de paie ont conduit nombre d'utilisateurs à pronostiquer à moyen et à long termes la disparition des sorties sous forme de documents papier. Cette disparition nécessite cependant la mise en place de systèmes technologiquement développés, dont le surcoût ne peut être rentabilisé que dans des environnements relativement protégés, ceux où le prestataire dispose d'une maîtrise suffisante pour imposer ses solutions.

La norme demeure donc la sortie directe sur un écran, qui a le double avantage de permettre une représentation animée et de représenter potentiellement n'importe quelle sortie par un minimum de commandes : c'est ce que l'on nomme l'interactivité. On peut citer les représentations de type (Drill Down), fréquemment utilisés, où un clic sur les résultats d'un pays fait apparaître les résultats d'une région, le clic sur les résultats d'une région fait apparaître ceux des départements, et ainsi de suite jusqu'à l'obtention de l'information initiale.

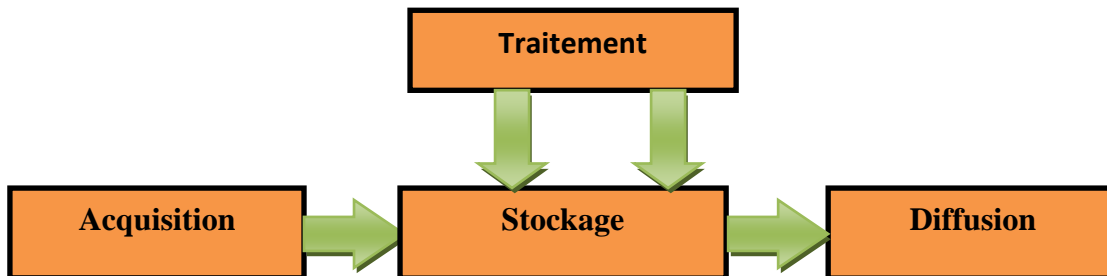
En outre, il est important de souligner que les sorties mixtes, basées sur une restitution proche, semblent être mieux adaptées à des contextes spécifiques où la consultation d'un écran ou d'un document est difficile, comme dans les systèmes de synthèse vocale pour les véhicules.⁴⁹

⁴⁹VIDAL, Pascal. Et al. Op.cit, P 35-38

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Le schéma suivant résume les quatre fonctions d'un système d'information de paie:

Figure n° 03 : fonctions fondamentales d'un système d'information



Source : VIDAL, Pascal. PLANEIX, Philippe. Et al. Op.cit, P 34.

4 La relation entre la gestion de la paie et le système d'information

Le traitement de la paie est considéré parmi les responsabilités les plus intéressantes, car elle favorise la motivation des employés et leur fidélisation. Elle est une tâche un peu stressante des propriétaires de l'entreprise, mais avec la mise en œuvre d'un système d'information de gestion de paie efficace et conforme, qui permettent aux employeurs de se libérer des tâches administratives et se consacrer à la croissance de l'entreprise, de gagner du temps et réduire les fardeaux administratifs grâce à l'automatisation des tâches complexes

Le système d'information est un ensemble de réseau et logiciels inter relie soit à l'interne ou l'externe au service de la gestion de la paie, il permet de collecter, stocker, traiter et analyser les données relatives à la paie des employés (heurs travaillés/ congé/ salaire de base...). Il vient pour automatiser le processus de la paie, ce qui permet de réduire les erreurs, les temps de travail, assure une bonne gestion de paie.

Investir dans un système de gestion de paie fiable permet aux employeurs d'éviter des problèmes financiers et juridiques, c'est-à-dire s'éloigner des réclamations des employés sur leurs salaires puisqu'il est versé équitablement et correctement, ce qui contribue à réduire les risque de litiges entre employeurs-employé, car un mauvais suivi des dossiers de paie peut donner lieu à des litiges par exemple quand les employés peuvent avoir du mal à prouver leurs heures de travail ou leurs salaires d'une part. D'autre part éviter les erreurs de déclarations fiscales liées à la gestion de la paie qui peuvent entraîner des audits fiscaux, des rendements fiscaux et des intérêts de retards.

Un système d'information de gestion de paie performant, c'est-à-dire efficace, et conforme aux réglementations juridiques protège l'entreprise des sanctions et des pénalités, et facilitent les audits et les contrôles fiscaux car il s'agit d'un processus de gestion de paie transparent et bien documenté.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Section 02 : les indicateurs de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'informations de paie

Dans cette section nous allons parlé de la gestion informatisée de la paie dans un premier temps, ainsi que les principales caractéristiques d'un progiciel de paie dans un deuxième temps, ensuite de système d'information de paie et ses produits. Et enfin les indicateurs d'évaluation de l'efficacité et de la conformité d'un système d'information de paie.

1 La gestion informatisée de la paie

Historiquement, le calcul de la paie et l'administration du personnel ont été les premiers domaines à être informatisés par les organisations. Les logiciels de paie ont alors permis des gains de productivité considérable sur les tâches répétitives du traitement de la paie. Mais depuis quelques années, une mutation s'est produite : la gestion du personnel a laissé la place à la gestion des ressources humaines. Face aux défis sans cesse renouvelés posés aux organisations par leur environnement (restructuration, fusion ...) la direction des ressources humaines devient de plus en plus une fonction stratégique, abordant tous les aspects du processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, compétences, salaires, gestion du changement, gestion des temps ...).⁵⁰

Face à ce phénomène, les logiciels de paie ont évolué. Ils intègrent désormais de nouvelles fonctionnalités orientés vers des taches à forte valeur ajoutée (la gestion des temps, la gestion des rémunérations, la gestion des compétences...) et les nouvelles technologies de la communication (accès via internet, mise en place d'intranets...). De plus, ils deviennent aujourd'hui de véritables outils décisionnels pour le directeur des ressources humaines et le dirigeant.

2 Les principales caractéristiques d'un progiciel de paie

Les caractéristiques d'un progiciel de paie⁵¹ sont résumées comme suit :

2.1 La validité juridique

Le progiciel de paie doit respecter la législation sociale (contenu du bulletin, calcul des heures supplémentaires, des congés payés...).

2.2 La sécurité

La confidentialité des informations traitées doit être strictement respectée. Chaque utilisateur du progiciel doit disposer d'un mot de passe pouvant lui donner parfois accès qu'à certains menus ou à certaines commandes (gestion hiérarchique des accès).

Sur le plan de la sécurité, le progiciel doit proposer des procédures de sauvegarde c'est-à-dire la sauvegarde des données doit faire l'objet d'une organisation appropriée par l'utilisateur : détermination de la périodicité des sauvegardes et de la personne responsable, gestion des

⁵⁰BOQUILLON, Jean-François., PINTEAUX Patrick. (2006) .Gestion social. Op.cit., p 98

⁵¹ BOQUILLON Jean-François., PINTEAUX, Patrick., Op.cit, P 99-100

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

supports et des lieux de stockages des supports..., et de restauration des données sur différents supports amovible (disquette, bande, cartouche, disque optique...)et la possibilité d'une reprise automatique après une panne.

2.3 L'ergonomie

L'utilisation du progiciel doit être la plus aisée possible. Il doit être convivial pour les non- spécialistes et automatiser le plus de tâches répétitives et fastidieuse. L'accès aux différentes commandes doit être facilité par des systèmes de menus déroulants, des menus contextuels accessibles par un simple clic droit de la souris, des barres de navigation ... Le progiciel doit assurer une saisie efficace et fiable des paies.

2.4 La capacité d'évolution

Le progiciel acquis doit permettre de répondre, dans la durée, aux besoins de l'organisation.

2.5 La capacité à communiquer

Avec le progiciel comptable, les cumuls mensuels calculés par le progiciel de paie pourront être transférés dans le progiciel de comptabilité (pas forcément de la même marque) pour constituer l'écriture de paie. Avec d'autres outils : fonction importation/ exportation, échange de données informatisées (EDI). Cette fonction permet de transmettre des données informatiques dans un même ordinateur (vers le tableur par exemple) ou à l'extérieur par réseau (transmission dématérialisée des déclarations sociales).

2.6 Maintenance

Outre le logiciel, l'utilisateur doit bénéficier d'un service de maintenance. Le contrat de maintenance doit proposer différents niveaux d'intervention : une assistance technique en cas de difficultés « hotline » (pour le paramétrage par exemple). Une assistance évolutive (la fourniture de mises à jour en cas de changement de réglementation ou de nouvelles versions...).

2.7 Formation

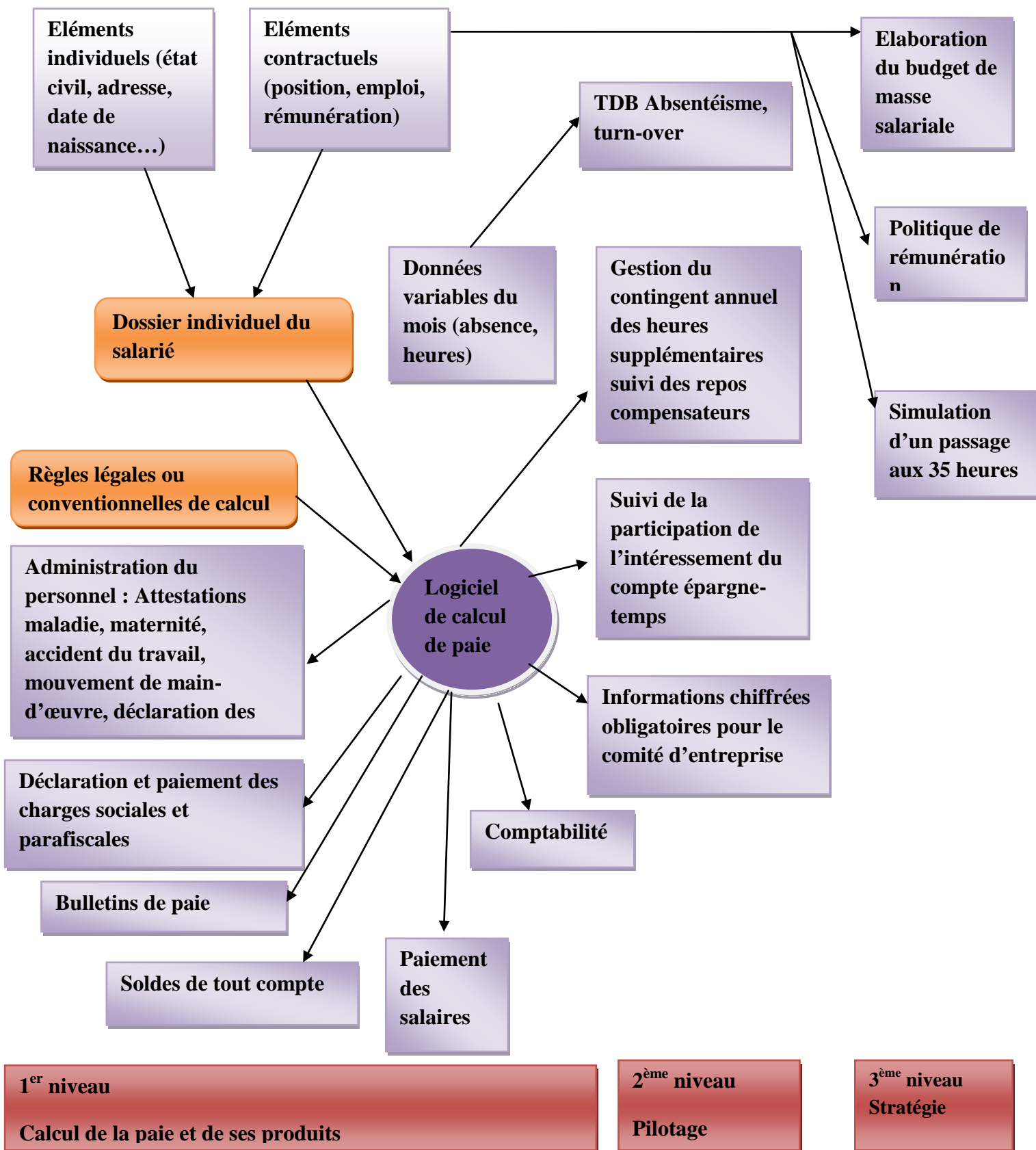
La mise en place d'un progiciel de paie est généralement une opération difficile et délicate, souvent réalisée par des non-spécialistes en informatique. Une formation est généralement nécessaire. La documentation technique fournie avec le progiciel doit être suffisamment précise pour permettre une utilisation correcte du progiciel.

3 Le système d'information de paie et ses produits

L'utilisation des progiciels de calculs de paie reste la caractéristique des petites et moyennes entreprises, leurs objectifs principales est de réaliser des gains de productivité dans la réalisation des tâches administratives de la paie. Au sein des grandes entreprises, on observe actuellement une tendance à l'introduction progressive d'outils informatiques de gestion globale des ressources humaines qui utilisent une vaste base de données et offrent une assistance à la prise de décision.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Figure n° 04 : le système d'information de paie et ses produits



Source : BOQUILLON, Jean-François., PINTEAUX Patrick. Gestion social. Op.cit, p 102

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

4 Les indicateurs d'évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'informations de paie

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.⁵²

Le concept d'efficacité est le noyau de toute démarche d'évaluation de la performance d'une organisation quel que soit (organisation marchande ou non marchande).

4.1 Les indicateurs clé de performance

Également connus sous l'acronyme anglais KPI (Key Performance Indicator), sont des mesures quantifiables utilisées pour évaluer l'efficacité d'un système d'information de paie. Ils permettent aux entreprises de suivre les performances de leurs systèmes de paie, identifier les points de progrès, et prendre des décisions éclairées pour progresser les processus de gestion de la paie.

La sélection des KPI pour le système de gestion de paie doit être alignée sur les priorités stratégique de l'entreprise, et répondre aux attentes des employés utilisant ce système de paie. Chaque organisation aura ses propres KPI, basés sur ses propres objectifs et défis.

Lors de la sélection et de l'utilisation des KPI, il est important de prendre en considération les aspects suivant :

4.1.1 L'alignement sur les priorités de l'entreprise

Identifier les aspects de la gestion de la paie les plus critiques pour l'entreprise, tels que : la réduction des coûts, l'amélioration de la précision ou l'accroissement de la satisfaction des employés. Les KPIs sélectionnés doivent refléter ces priorités et contribuer à leur réalisation.

4.1.2 La disponibilité des réponses aux besoins des utilisateurs

Prendre en considération les besoins des utilisateurs de ce système de gestion de paie. Les KPIs sélectionnés doivent fournir des informations pertinentes et essentielles à ces différents groupes d'utilisateurs.

4.1.3 La disponibilité des ressources

Les ressources disponibles pour mesurer et suivre les KPIs sélectionnées, tels que : les données, qui veut dire la disponibilité et la qualité des données nécessaires pour calculer les KPIs (données de paie, données financières, retours d'information des employés ...). Les ressources humaines c'est-à-dire les compétences et disponibilité des employés ou des

⁵²VOYER, P. (2006). Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. Canada : édition Padie, P 61.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

équipes responsables de la gestion et de l'analyse des KPIs. Et le temps nécessaire pour collecter, analyser et rapporter les KPIs. Les ressources financières nécessaires pour mettre en place et maintenir les systèmes de mesure des KPIs.

4.2 Les indicateurs courant d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'information de paie

Pour évaluer l'efficacité d'un système d'information de paie, les entreprises se tournent vers les indicateurs clés de performances. Ils offrent un aperçu précieux des performances des systèmes d'informations de paie, permettant aux organisations d'identifier les points forts, les points faibles et les points à améliorer.

Nous allons explorer les indicateurs courants d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'information de paie comme suit :

4.2.1 L'indicateur d'exactitude de la paie

L'indicateur d'exactitude de la paie est le pourcentage de bulletins de paies corrects.

Le ratio d'exactitude de la paie= (Le nombre de bulletins de paies corrects / Le nombre total de bulletins de paies) * 100

Dont :

Le nombre de bulletins de paies corrects: indique le nombre de bulletin de paie sans erreur.

Le nombre total de bulletins de paies: indique l'ensemble des bulletins de paie, y compris celles qui ont eu des erreurs.

Ce taux permet aux entreprises de surveiller et d'améliorer la précision de leur processus de paie, assurant ainsi que les employés reçoivent les montants corrects en temps opportun et réduisant les coûts et les efforts liés à la correction des erreurs. Ce ratio indique la précision du système en termes de paiement correct par rapport au total des paiements.

4.2.2 Le temps de traitement de la paie

Est le temps moyen nécessaire pour traiter la paie de tous les employés d'un cycle de paie.

Le ratio : le temps de traitement de la paie = (Total des heures de traitement / Nombre de cycles de paie)

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

4.2.3 La satisfaction des utilisateurs

La satisfaction des utilisateurs comprend plusieurs aspects. Tout d'abord, le niveau de satisfaction des employés vis-à-vis du système de paie car une satisfaction importante motive les employés et leur permet de comprendre aisément toutes les informations relatives à leurs paies. Ensuite, la perception de la convivialité et de l'efficacité du système de paie par les employés est également importante. Par ailleurs, il est essentiel de mesurer le niveau de satisfaction des managers à l'égard du système d'information de paie. Cela évalue leur perception de l'efficacité du système pour les soutenir dans la gestion des paies qui peut être mesuré par des enquêtes ou des entretiens. Enfin, le nombre de demandes d'assistance reçues pour des problèmes liés au système de paie, tels que les erreurs de paie ou les difficultés d'accès, est un indicateur supplémentaire de l'efficacité du système.

La satisfaction des utilisateurs : le taux de satisfaction des utilisateurs est généralement calculé à partir des réponses obtenues via des enquêtes de satisfaction et des retours d'expérience des utilisateurs et des analyses des avis et des commentaires.

Le ratio : la satisfaction des utilisateurs = $(\text{nombre d'utilisateurs satisfaits} / \text{nombre d'utilisateur total}) \times 100$

4.2.4 Accessibilité au système d'information de paie

L'accessibilité est le pourcentage de temps pendant lequel les employés peuvent s'y connecter, consulter leurs informations de paie ainsi que effectuer des transactions, car une disponibilité croissante est nécessaire afin de garantir la continuation des opérations ainsi que la satisfaction des employés.

Le ratio : l'accessibilité au système = $(\text{temps de fonctionnement du système} / \text{temps total de la période}) \times 100$

C'est le pourcentage de l'opérationnalité du système d'information de paie aux utilisateurs.

4.2.5 Temps de réparation après la panne

Est le temps qu'il faut pour rétablir le système de paie et ses données, c'est à dire le temps qu'il faut pour évaluer les dommages tels que les parties de système de paie qui sont endommagées et les données perdues... . Ensuite la mise en œuvre d'un plan de réparation après la panne, dont on va décrire les étapes nécessaires à suivre pour restaurer le système de paie et ses données. Après la restauration de système de paie, il est très important de tester ce dernier pour assurer qu'il fonctionne correctement avant de le mettre à la disposition de l'entreprise à nouveau.

Le ratio : le temps moyen de réparation : $(\text{Le temps total passé à réparer la panne} / \text{le nombre total de panne}) \times 100$

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Sa méthode de calcul est la suivante :

- Recueillir les données sur les pannes : documenter chaque accident de panne, incluant le temps de début de la panne et le temps de fin de la réparation.
- Calculer le temps total de réparation : additionner le temps pris pour chaque réparation. - Calculer le nombre total de réparations : compter le nombre total d'accidents de panne qui sont qui ont été réparés.
- Appliquer la formule : divise le temps total de réparation par le nombre total des réparations pour obtenir le temps de réparation après la panne.

4.3 L'évaluation de la conformité des systèmes d'information de paie

Le terme "conformité" désigne la conformité des systèmes d'information de paie en ce qui concerne leur conformité aux normes, règles, lois et réglementations en vigueur dans le domaine de la paie. Puisqu'ils gèrent des informations financières et personnelles sensibles des employés, il est essentiel qu'ils respectent les normes légales, réglementaires et de sécurité afin de garantir l'intégrité, la confidentialité et la sécurité des données.

4.3.1 L'audit de conformité

Selon Candau : « *L'audit de conformité porte sur la fiabilité et la validité des informations ainsi que sur la conformité légale des résultats obtenus, c'est-à-dire la conformité entre les pratiques de l'entreprise et les dispositions applicables* »⁵³

Consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que le service des Ressources Humaines respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail. L'auditeur social qui agit dans une logique de conformité cherche à s'assurer qu'aucune entrave à la légalité n'est faite dans les entreprises où il intervient. La conformité s'applique au regard du droit social mais aussi au regard des normes internes à l'entreprise (manuels de procédure, directives, etc.). L'audit de la conformité exige donc de la part de l'auditeur des connaissances juridiques approfondies.

4.3.2 Les indicateurs de conformité d'un système d'information de paie

Afin d'assurer que les systèmes de paie respectent ces exigences légales, il est essentiel de mettre en œuvre des indicateurs de conformité performants. En utilisant ces indicateurs, il est possible de garantir le respect des droits des employés tout en respectant les normes légales et les conventions collectives en vigueur.

Ci-dessous on va citer les différents indicateurs de conformité :

⁵³CANDAU. Pierre. Op.cit, p151.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

A- Respect des lois et règlements

• Le salaire minimum

Le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) représente le montant à verser aux salariés en contrepartie de leur travail évalué sur une base horaire. Le principe d'une rémunération minimum n'est pas nouveau puisqu'il remonte au 11 février 1950, date de création du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG), dont le but était de garantir le maintien du pouvoir d'achat aux salariés les plus défavorisés. Le SMIG a laissé la place à l'actuel SMIC, le 2 janvier 1970, pour prendre en compte les résultats de la croissance économique.⁵⁴

Le salaire minimum est fixé et publié par décret. Des textes juridiques (décrets, circulaires ...) relatifs au salaire minimum sont régulièrement révisés et publiés sur les journaux officiels.

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 87 : « Le Salaire National Minimum Garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret après consultation des associations syndicales des travailleurs et des employeurs considérées comme les plus représentatives.

Pour la détermination du SNMG, il est tenu compte de l'évolution :

- De la productivité moyenne enregistrée,
- De l'indice des prix à la consommation,
- De la conjoncture économique générale. »

L'amendement introduit en 1994 à la loi 90-11 du 21 Avril 1990 fixe le contenu du SNMG selon l'article 87 bis: « Le Salaire National Minimum Garanti comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre du remboursement de frais engagés par le travailleur ». ⁵⁵ Le niveau du SNMG, fixé par décret, est exprimé en taux horaire, puis converti en montant mensuel, en fonction de la durée légale mensuelle du travail.

Il est essentiel de faire une comparaison régulière des salaires versés aux employés avec le salaire minimum en vigueur dans le pays ou la région afin de s'assurer du respect du salaire minimum légal. Cela englobe la mise en œuvre immédiate de toute hausse légale du salaire minimum.

Il est primordial de mettre à jour les systèmes de paie afin de prendre en compte ces évolutions et garantir une conformité constante. En outre, il est essentiel de procéder à des audits réguliers afin de garantir que les salaires versés respectent toujours les exigences légales, garantissant ainsi que les employés reçoivent au moins le minimum prévu par la loi.

⁵⁴TAÏEB, Jean-Pierre. (2013). Paie et administration du personnel (4^{ème} édition). Paris : édition Dunod, p 10.

⁵⁵CHEBLI, F. (2010). *Droit du travail*. Op.cit., p 43.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

B- Les conditions de travail

Des lois et des réglementations précises régissent les conditions de travail, dans le but de préserver les droits des employés et de garantir un environnement de travail équitable. En Algérie, ces critères comprennent la durée légale du travail, les heures supplémentaires, les congés payés et les jours fériés.

- **La durée légale de travail**

La durée légale de travail correspond à la durée que le travailleur doit obligatoirement effectuer dans l'entreprise et qui lui sera payée. La loi fixe la durée hebdomadaire de 40 heures ou plus et l'entreprise répartit les heures sur les cinq ou six jours de travail. Il est essentiel que chaque employé dispose d'au moins 24 heures de repos consécutives par semaine. Il est nécessaire de répartir la durée hebdomadaire du travail selon l'un des modes spécifiques. Quoi qu'il en soit, les représentants des travailleurs participent dans le choix du mode adéquat.

Ordonnance n° 97-03 du 11 janvier 1997, fixant la durée légale du travail dans l'article 02 du code de travail stipule que : « la durée légale hebdomadaire du travail est fixé a quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrable ». ⁵⁶

Les heures supplémentaires, le repos compensateur, certaines majorations horaires et les jours fériés sont déterminés par le temps de travail.

- **Les heures supplémentaires**

Avant toute demande d'autorisation, l'organisme doit faire appel à l'inspection du travail et, dans certains cas, au ministère chargé du travail. Le ministère chargé du travail leur donne son autorisation, après enquête de l'inspection du travail territorialement compétente.

Dans tous les cas, le recours aux heures supplémentaires ne peut être effectué qu'après consultation des représentations des travailleurs. Il est impératif que le travailleur les respecte, même si elles ne sont pas incluses dans le contrat.

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 31 : « Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Dans ce cas, l'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20 % de ladite durée légale, sous réserve des dispositions de l'article 26 ci-dessus.

⁵⁶CHEBLI, F. (2010). *Droit du travail*. Op.cit., p 98.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Toutefois, et dans les cas expressément prévus ci-après, il peut être dérogé aux limites fixées à l'alinéa 2 du présent article dans les conditions déterminées dans les conventions et accords collectifs, à savoir:

- Prévenir des accidents imminents ou réparer les dommages résultant d'accidents;
- Achever des travaux dont l'interruption risque du fait de leur nature d'engendrer des dommages.

Dans ces cas, les représentants des travailleurs sont obligatoirement consultés et l'inspecteur du travail compétent tenu informé. »⁵⁷

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 32 du code de travail stipule que : « Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieure à 50 % du salaire horaire normal ».

- **Les congés payés**

Le salarié doit bénéficier des journées complètes de repos afin de préserver ses capacités de travail. Les travailleurs bénéficient d'un repos hebdomadaire et d'un congé annuel selon la loi sur les congés payés. Il est obligatoire pour toute entreprise de fournir un repos hebdomadaire d'au moins 24 heures.

Le repos hebdomadaire est prévu pour le vendredi ou peut varier en fonction de la semaine. Dans certains cas et de manière exceptionnelle, l'intérêt de l'entreprise nécessite le maintien de son fonctionnement tout au long de la semaine, sans donner le droit de repos hebdomadaire.

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 33 du code de travail stipule : « Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine. Le jour normal de repos hebdomadaire qui correspondre aux conditions de travail ordinaires, est fixé au vendredi. »⁵⁸

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 35 du code de travail stipule : «Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés sont des jours de repos légaux ».

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 36 du code de travail stipule : « Le travailleur qui a travaillé un jour de repos légal a droit à un repos compensateur d'égale durée et bénéficie du droit de majoration des heurs supplémentaires conformément aux dispositions de la présente loi ».

⁵⁷CHEBLI, F. (2010). *Droit du travail*. Op.cit., p 23 – 24.

⁵⁸ Ibid., p 24

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

- **Les jours fériés**

Les jours fériés correspondent aux jours des fêtes nationales et aux jours des fêtes religieuses. Ainsi, aucun travailleur ne peut être employé aujourd'hui. Cependant, dans les entreprises et les services, qui en raison de leur activité et de leur nature, il est impossible de mettre fin au travail. Le salarié recevra sa rémunération habituelle.

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 34 du code de travail stipule : « Les jours fériés chômés et payés par la loi ». ⁵⁹

- **Les congés annuels**

Les travailleurs dans tous les pays du monde ont le droit de bénéficier du principe des congés annuels. De plus, la convention de l'Organisation Internationale du travail du 24 juin 1936 et la déclaration inversable des droits de l'homme ont établi le principe des congés payés. En Algérie, les congés annuels sont légitimes car ils permettent de réparer la fatigue et de favoriser une meilleure détente.

De cette manière, chaque employé ayant effectué un temps minimum de travail bénéficie du temps de travail effectué au sein de l'entreprise. Les employés ayant travaillé pendant une année complète bénéficieront d'un mois de congé annuel. Le temps réel de travail utilisé pour évaluer le travail a été interrompu en raison d'un accident de travail ou d'une maladie, de congés payés ou de congés de maternité. Le salarié bénéficie d'une rémunération pendant son congé.

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 39 du code de travail stipule : « Tout travailleur a droits à un congé annuel rémunéré par l'employeur. Toute renonciation, par le travailleur à tout ou partie de son congé est nulle et de nul effet ». ⁶⁰

La Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail dispose en son article 46 du code de travail stipule : « Sont considération comme période de travail pour la détermination de la durée du congé annuel :

Les périodes de travail accompli,

Les périodes de congé annuel,

Les périodes d'absences spéciales payées ou autorisées par l'employeur,

Les périodes les périodes de repos légal prévues aux articles ci-dessus,

Les périodes d'absences pour maternité, maladies et accidents du travail,

Les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux. »

⁵⁹ Ibid, p 25.

⁶⁰ Ibid., p 26.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Il est essentiel de garantir que les systèmes de paie respectent les conditions de travail légales afin de garantir le respect des droits des employés et d'améliorer les résultats de l'entreprise. La conformité des pratiques de paie est vérifiée par des indicateurs tels que le respect du temps de travail, la gestion des heures supplémentaires et l'octroi de congés payés et de jours fériés. En instaurant ces vérifications, les entreprises assurent un cadre de travail sain et juste.

4.3.3 Les accessoires de la paie

Les accessoires de la paie sont multiples, on va les citer ci-dessous :

A- Les primes

Le mot « prime » est un ensemble d'accessoires de la rémunération de base qui ont pour but de majorer la dite rémunération tout en la personnalisant.⁶¹

Les primes sont des compensations supplémentaires au salaire qui ne sont pas destinées à rembourser les frais professionnels réellement engagés par le salarié dans le cadre de son emploi. Les primes sont réparties en différentes catégories : prime d'ancienneté, prime d'assiduité, prime de rendement, prime de productivité, prime de danger, prime de vacances, prime de mariage, prime de naissance, prime de fin d'année, prime de treizième mois, etc.

Le plus souvent, on peut distinguer les différentes primes:

-Les primes d'ancienneté : les salariés reçoivent des primes qui valorisent leur expérience ou leur présence, après avoir effectué un certain nombre d'années de travail dans l'entreprise. Les conditions de calcul sont établies dans les conventions collectives ou les accords d'entreprise.

- Les primes de sujétion : elles sont généralement attribuées aux salariés soumis à des contraintes particulières liées à leurs conditions de travail. Elles sont destinées à remédier des circonstances spécifiques de travail. En effet, le travail peut entraîner l'exposition du salarié à des situations dangereuses, pour diverses raisons telles que le bruit, le froid, la chaleur et l'altitude. Le salarié a également la possibilité de recevoir une prime d'amplitude ou des primes de déménagement, en raison de ses conditions particulières de travail.

- Les primes d'assiduité : sont souvent des primes mensuelles, mais pas uniquement, dont le montant dépend de la présence du salarié à son poste durant un laps de temps défini par l'accord : le mois civil ou le trimestre civil qui précède le mois du paiement. Ce qu'on entend par « présence à son poste de travail » va dépendre des termes de l'accord car il peut arriver que certaines absences soient considérées comme de la présence par assimilation à d'autres règles du droit social, comme celle de l'acquisition des droits à congés payés pendant l'absence pour congé maternité . Elles sont soumises à toutes les cotisations et toutes les contributions sociales, ainsi qu'à l'impôt sur le revenu.

- Les primes destinées à susciter l'intérêt et la motivation :ils ont différentes formes, telles que les primes exceptionnelles, les primes d'objectifs ou de dépassement d'objectifs, les primes de

⁶¹TAÏEB,. Jean-Pierre. (2013). Paie et administration du personnel. Op.cit, p 11

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

résultats, les primes de régularité, les primes de rendement et les primes de congé. Il est également fréquent d'obtenir des primes en fonction de la situation financière, historique et géographique de l'entreprise.

-Les primes de fin d'année: elles sont versées en fin d'année, et couvrent une période de référence annuelle. Son montant est librement fixé par l'employeur. Elles stimulent la motivation des employés.

B- Les indemnités

Les indemnités sont les compensations qui permettent de compenser les dépenses engagées par les salariés lors de leurs tâches. Elles ne font pas partie du salaire et ne sont donc pas soumises aux cotisations sociales lorsqu'elles représentent un remboursement de frais professionnels avancés par le salarié, à moins qu'elles ne correspondent pas à des dépenses réelles et à leur montant précis. Par exemple : indemnité d'astreinte, indemnité de dépaysement, indemnité de nuit, indemnité de détachement à l'étranger, indemnité de salissure, indemnité de danger.

C- Les avantages en nature

Les avantages en nature désignent les biens ou services offerts gratuitement par un employeur à son salarié ; la nourriture, la location d'un logement ou de chauffage font partie de cette catégorie, de manière séduisante. Ils doivent payer des cotisations sociales, et ils sont soumis à une imposition fiscale au titre de l'impôt sur le revenu.

Les cotisations de sécurité sociale sont calculées sur toutes les sommes versées aux employés en échange ou à l'occasion du travail : salaires, indemnités, primes, avantages en nature. Ils sont principalement liés à la rémunération que l'employeur doit payer au salarié en échange de son travail.

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie

Conclusion

Le système d'information de paie est crucial pour la gestion efficace des entreprises, en organisant et rendant accessible un volume croissant de données pour progresser les processus administratifs et garantir la conformité légale. Avec les avancées technologiques, ces systèmes intègrent des ressources variées (matérielles, humaines, immatérielles et organisationnelles) pour assurer une gestion claire des salaires. Ils transforment les données brutes en informations pertinentes via des fonctions d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion.

Un système de paie performant réduit les erreurs, améliore l'efficacité et assure la conformité légale, protégeant ainsi l'entreprise des conflits et sanctions administratives. Il est donc essentiel d'investir dans de tels systèmes pour économiser du temps, diminuer les dépenses administratives et garantir la durabilité et la croissance de l'entreprise. En fournissant des paiements précis et opportuns, ces systèmes renforcent la motivation et la fidélisation des employés tout en aidant les gestionnaires à prendre des décisions éclairées.

Pour évaluer l'efficacité des systèmes de paie, les indicateurs clés de performance (KPI) sont obligatoires. Ils permettent de suivre, analyser et améliorer continuellement les processus de paie. Les KPI les plus courants évaluent la précision de la rémunération, l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des utilisateurs ainsi que l'accessibilité et la sécurité du système.

La conformité des systèmes de paie est également essentielle pour respecter les lois et réglementations, défendant ainsi les droits des employés et assurant la légalité des opérations de paie. Des vérifications de conformité garantissent le respect du salaire minimum, des conditions de travail et des éléments de rémunération.

En conclusion, évaluer l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie permet aux entreprises de maintenir des standards élevés de précision et de légalité, tout en améliorant leurs processus internes. Cela favorise la satisfaction des employés ainsi que la réputation et les performances globales de l'entreprise.

*Chapitre 03 : analyse et
interprétation des résultats de
recherche*

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Introduction

Grace aux deux chapitres théoriques précédents, nous avons pu avoir une vision globale des concepts essentiels de l'audit de la gestion des ressources humaines, en particulier dans l'évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie.

Dans ce chapitre empirique, nous allons tenter de mettre en pratique les principaux concepts utilisés dans les deux chapitres précédents afin de trouver une réponse à la problématique principale de cette étude. Pour cela, nous avons opté pour l'entreprise SEAAL.

Ce chapitre se concentre sur la vérification des hypothèses de notre travail sur le terrain. Ainsi, nous l'avons divisé en deux sections où les hypothèses énoncées seront analysées de manière empirique.

- La première section porte sur la présentation et l'organisation générale de l'entreprise SEAAL.
- La deuxième section est consacrée à la réalisation d'une enquête au sein de l'entreprise, ce qui va permettre d'aboutir à des constats et recommandations.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Section 01 : présentation et organisation générale de l'entreprise SEAAL

La Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger « SEAAL » est une entreprise publique algérienne de droit Algérien créée en 2006 afin de moderniser le service public de l'eau et de l'assainissement conformément aux standards internationaux. Elle est détenue à 70% par l'Algérienne des Eaux et à 30% par l'Office National de l'Assainissement. Cette section sera donc consacrée à la présentation générale de l'entreprise SEAAL.

1 Présentation de l'organisme d'accueil

Avant 2006, la gestion de l'eau et de l'assainissement à Alger était assurée par deux organismes publics : l'Algérienne des Eaux (ADE) et l'Office National de l'Assainissement (ONA). Suite à un épisode de stress hydrique, les autorités algériennes ont lancé une réflexion visant à moderniser et à mettre à niveau le secteur de l'eau, en créant une société par actions (SPA) née de la fusion entre les deux organismes publics (ADE et ONA).

1.1 Présentation de l'entreprise SEAAL

SEAAL est une entreprise publique Algérienne chargée de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement dans les Wilayas d'Alger et de Tipasa, couvrant un total de 57 communes sur Alger et de 28 communes sur Tipasa, ainsi que le système de production de Taksebt, situé dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. La gestion de l'entreprise a été confiée à un opérateur étranger « SUEZ Environnement », pour une durée déterminée (par contrat).

Créée en 2006 comme opérateur pilote de la modernisation du service public de l'eau en Algérie, SEAAL a coordonné avec succès des projets majeurs dans les Wilayas d'Alger et de Tipasa en collaboration avec les principaux acteurs du secteur de l'eau. L'entreprise emploie plus de 6 700 professionnels spécialisés dans l'eau et l'assainissement qui travaillent quotidiennement pour améliorer la qualité du service fourni à 3,2 millions d'habitants de la Wilaya d'Alger et à 600 000 habitants de la Wilaya de Tipasa.

1.2 Historique

Durant les années 2000, le nord de l'Algérie et plus particulièrement la capitale Alger a subi une sécheresse importante où le barrage alimentant la capitale avait alors atteint un niveau critique. Les seules ressources d'eau disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux Algérois depuis une dizaine d'années.

Suite à cela, le Gouvernement Algérien a donc décidé de mener un programme de modernisation des installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de l'opérateur étranger « SUEZ Environnement ». Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National de Assainissement (ONA) et SUEZ Environnement après validation du Conseil des Ministres.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

1.2.1 Contrat SEAAL sous management SUEZ : (Mars 2006 – Août 2021)

A la demande des Autorités Algériennes, SUEZ Environnement a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer les difficultés liées à la distribution d'eau. Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE fortement impliqués, a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant la modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution en continue sur une période initiale de 5 ans (contrat 1 de 2006 à 2011 – SEAAL 1- périmètre d'Alger).

Un Conseil Interministériel en mai 2004 a permis de valider cette approche, ainsi que les budgets prévisionnels associés, et a confirmé la proposition de réunir dans un ensemble commun les services de l'Eau et de l'Assainissement de la Wilaya d'Alger.

La structure retenue à cet effet était une société Algérienne par actions (SPA), la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA.

Le contrat 1 a été signé le 28 novembre 2005, en présence de Mr Jean-Louis CHAUSSADE, Directeur Général de SUEZ Environnement, et des Autorités Algériennes. Le contrat est opérationnel du 1^{er} mars 2006 au 31 août 2011.

Face aux défis d'offrir aux Algérois, en 5 ans, un service de l'Eau et de l'Assainissement de standard international, l'Etat Algérien a mobilisé des moyens considérables :

- Un programme d'amélioration patrimoniale très volontariste financé par les Autorités Algériennes, tant pour créer de nouvelles infrastructures que pour remettre à niveau les installations existantes.
- Un partenariat entre l'ADE, l'ONA et SUEZ Environnement, spécialiste en gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, pour moderniser et redynamiser la gestion publique, à l'image des grands services urbains internationaux.

1.2.2 Contrat SEAAL sous management Algérien : (Sept. 2021 à ce jour)

Alors que le contrat qui liait l'opérateur étranger SUEZ Groupe à la SEAAL arrivait à terme, le 31 août 2021, l'Etat Algérien a pris la décision de ne pas renouveler le contrat et de s'appuyer sur les compétences Algériennes pour assurer la continuité de la gestion du Service Public de l'Eau et de l'Assainissement au niveau de la Capitale et de Tipaza.

C'est dans cette optique qu'a accède, M. Lyes MIHOUBI, au poste de Directeur Général à compter du 1^{er} septembre 2021. Ancien Directeur de la Clientèle, des Ressources Humaines et Secrétaire Général ; M. Lyes MIHOUBI, est un manager alliant sagesse, fermeté et dextérité. Appuyait de son Adjoint, M. Amine HAMADANE, en charge de la gestion du Service Public de l'Eau et de l'Assainissement et du Comité de Direction Générale, M. MIHOUBI et son équipe dirigeante se sont focalisés sur l'optimisation de l'exploitation des ressources hydriques pour un partage équitable de la ressource, tout en déployant davantage

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

d'efforts dans le domaine de l'assainissement des eaux usées ; dans un contexte hydrique et économique difficile.

SEAAL, en tant qu'entreprise Publique, a opéré un changement dans sa stratégie pour passer de la subvention à l'autonomie financière, atteindre les objectifs et être digne de la confiance placée en eux par la Direction Générale et la Tutelle.

2 Les objectifs de la société

La société des Eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL) vise à assurer certains objectifs tels que :

- Assurer une distribution équitable et rationaliser l'utilisation de la ressource en eau ;
- Offrir un service de qualité (gestion efficace des demandes et attentes des clients, qualité et rapidité des travaux, qualité de l'eau distribuée, etc.) ;
- Gérer efficacement le patrimoine et les infrastructures ;
- Se doter d'une organisation moderne et adéquate (système de qualité processus, procédures, montée en puissance du potentiel humain par de la formation, etc.) ;
- Devenir l'acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie ;
- Un personnel compétent et motivé ;
- Pérenniser les acquis de transfert de savoir-faire et de technologies (Par le la mise en place de la méthodologie TSFM (Transfert de Savoirs Faires Métiers) ex WIKTI (Water International Knowledge Transfer Initiative).

3 Ressources Humaines

Les ressources humaines ont contribué à :

- Modernisation de la gestion de la Ressource Humaine ;
- Stimulation de la mobilité interne via la bourse de l'emploi ;
- Une politique de formation moderne avec la mise en place du centre de formation SEAAL – Kouba ;
- Les collaborateurs SEAAL participent dès leur arrivée à un parcours d'intégration ;
- Mise en place de relations privilégiées avec les grandes Ecoles ENSH (Ecole National Supérieur d'Hydraulique de Blida), ENP (Ecole Nationale Polytechnique), USTHB (Université des Sciences et de la Technologie de Houari Boumediene).

4 Organigramme Général de la SEAAL

La structure organisationnelle de la Société d'Eau et d'Assainissement d'Algérie est un réseau de communication reliant les unités organisationnelles pour déterminer la nature des liaisons entre elles, et cela qu'elle soit directe ou indirecte.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

La société se compose de différentes directions, dont la Direction Audit & Inspection (DAI) indépendante du reste des directions, rattachée directement à la Direction Générale (DG), elle se compose de deux (02) cellules : Cellule Inspection (CI), Cellule Support (CS), et une Direction Unité Audit & Contrôle (DUAC), cette dernière contient trois départements :

- Département Audit Interne
- Département Compliance
- Département Contrôle Permanent.

Elle exécute le processus d'audit interne de manière indépendante et objective. Elle donne également à l'entreprise une assurance (garantie) sur le degré de maîtrise des activités réalisé par les structures auditées.

L'audit interne de l'entreprise SEAAL fournit des conseils et des recommandations en vue d'améliorer l'activité des processus (opérationnels et financier), contribuant ainsi à la création de la valeur ajoutée, et aidant à atteindre les objectifs de la société en suivant une approche systématique, organisée et ciblée pour évaluer et réaliser les stratégies globales de l'entreprise.

5 Procédure de réalisation d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise SEAAL

La Direction Audit & Inspection SEAAL dispose d'un classeur de procédure interne en vigueur composé de :

- Un manuel d'audit Interne regroupant la charte d'audit interne ainsi que le code de déontologie, document basé sur les normes internationales de l'audit interne – CRIPP V 2017.
- Un processus de gestion des audits.
- Trois procédures :
 - Planifier la mission d'audit interne ;
 - Exécuter la mission d'audit interne ;
 - Communiquer les résultats et assurer le suivi des axes de progrès.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

5.1 Organisation des missions d'audit interne

La mission d'audit interne s'organise comme suite :

5.1.1 Avant la mission

- Préparation et validation du plan d'audit annuel.
- Répartition des missions d'audit interne.
- Préparation et validation des lettres de missions.

5.1.2 Pendant la mission

- Organisation de la réunion d'ouverture avec les audités (présentation des objectifs de la mission).
- Collecter toutes les informations relatives à la mission d'audit (procédure, mode opératoire, note de service, convention collective, règlement intérieur) ; préparation de travail et d'un planning de sortie ainsi que du QCI.
- Organiser les sorties terrain et à effectuer des feuilles de travail.
- Elaborer le rapport d'audit et de sa validation.
- Organiser la réunion de clôture et présenter les résultats d'audit (restitution).

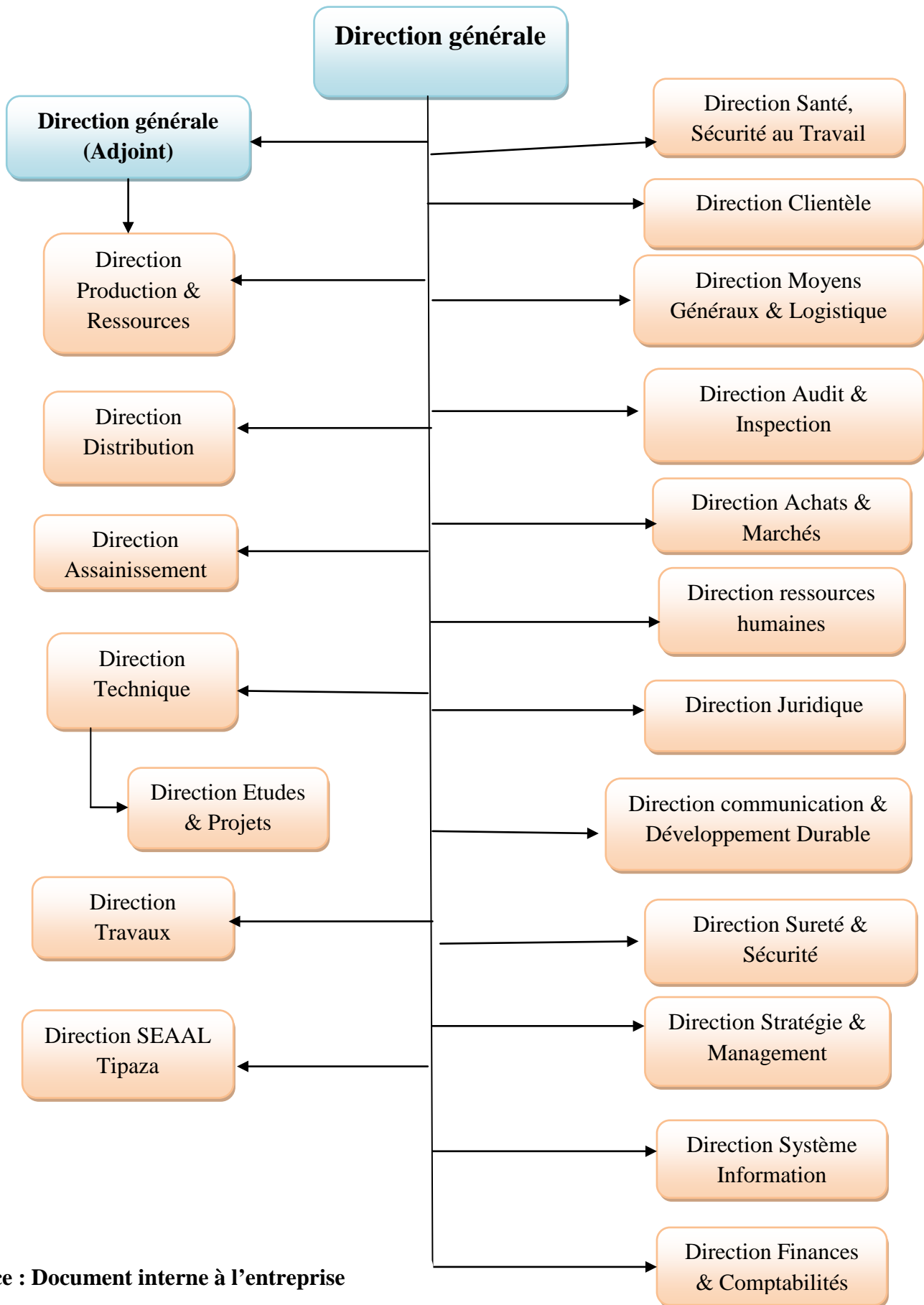
5.1.3 Après la mission

- Organiser des missions de suivi afin de s'assurer de la prise en charge des axes de progrès et des recommandations par les structures auditées (missions réalisée).

Le schéma suivant montre la structure générale de la SEAAL (Organigramme1), Ainsi le deuxième schéma qui présente la structure de la Direction d'Audit et Inspection: (Organigramme2).

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

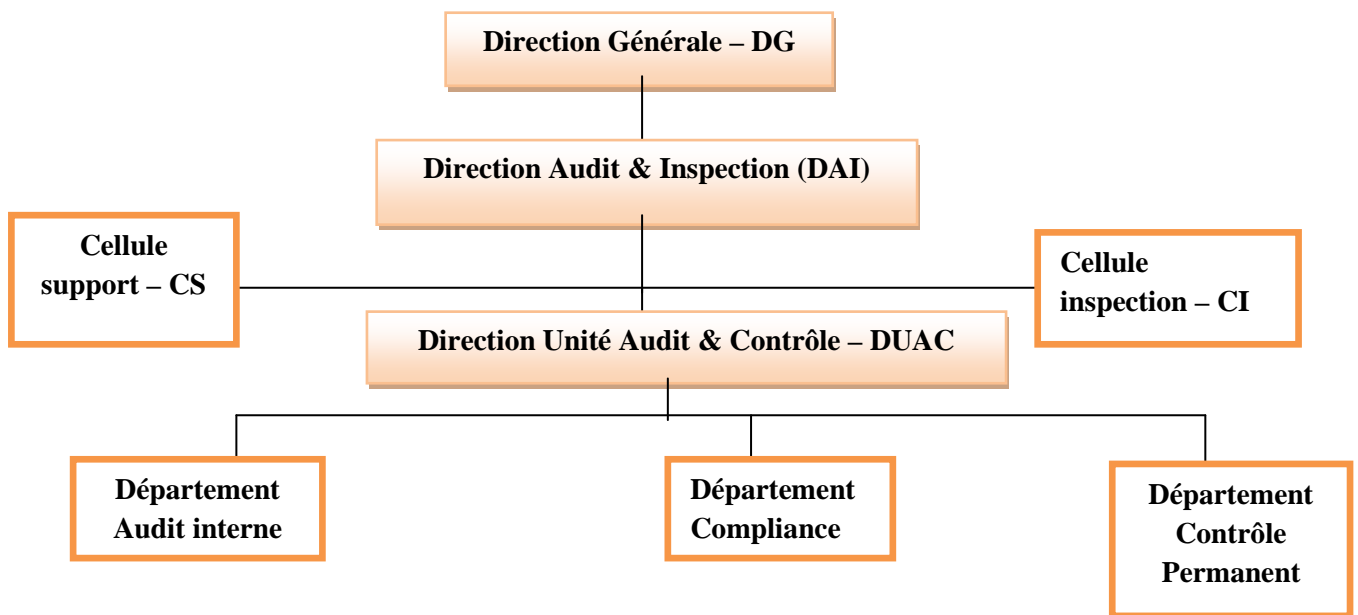
Organigramme 01 : L'organigramme 1 de la direction générale



Source : Document interne à l'entreprise

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Organigramme 2 : la Direction d'Audit et Inspection



Source : Document interne à l'entreprise

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Section 02 : analyse et vérification des résultats

Afin de bien orienter notre travail de recherche nous avons opté à poser certaines questions qui portent sur l'évaluation des systèmes d'information de paie et l'amélioration du processus d'attribution de certaines rubriques de la paie. Notre étude est réalisée au niveau de la Direction d'Audit et Inspection.

L'objectif de cette section est de présenter les procédures, les méthodes et les résultats de cette enquête, afin de vérifier les hypothèses avancées précédemment concernant l'efficacité et la conformité du système d'information ressources humaines de certaines rubriques de paie.

1 Objectifs et mode opératoire

Le SIRH, en tant que système d'information, a pour objectif d'automatiser les processus liés aux ressources humaines, notamment la gestion de la paie, au sein d'une entreprise

1.1 Objectifs

Cela à travers des questions, vérifications, constats et recommandations qu'on va essayer de traiter avec un maximum d'objectivité, à savoir :

- Évaluer l'efficacité opérationnelle du système d'information SIRH,
- Vérification de la conformité d'attribution de certaine rubrique de la paie « Prime de transport, salaire unique, frais de mission, indemnité forfaitaire de convention pour véhicule (IFCV), prime de caisse et nuisance ».

1.2 Mode opératoire

Pour répondre aux objectifs qu'on a cités précédemment, nous avons attentivement examiné les procédures associées.

Nous avons mené un questionnaire avec la partie prenante qui est la Direction d'Audit et Inspection, impliquant la sollicitation de bases de données appropriées. Cette méthodologie nous a permis d'évaluer la conformité de l'attribution des primes/indemnités et à surveiller les accès au système d'informations SIRH. Enfin, après la sélection d'un échantillon, des vérifications dans la base de données ont été effectuées pour confirmer la fiabilité des données en vérifiant les dossiers physiques associés.

2 Partie système d'information des ressources humaines (SIRH)

Pour obtenir des informations qui vont nous aider à enrichir notre étude, nous avons élaboré des questions sur la partie SIRH, afin de sortir avec des constats ensuite des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise.

2.1 Volet organisationnelle de la structure MOA SIRH

L'équipe en charge de la gestion du SIRH, directement rattachée au Directeur des Ressources Humaines, est composée d'une cheffe de service, d'une cheffe de projet, et d'un chargé de développement.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Les responsabilités de cette équipe englobent l'adaptation du SIRH aux besoins des utilisateurs, la correction des anomalies, la formation des nouveaux utilisateurs ainsi que la mise à jour des compétences des utilisateurs existants. Elle est également chargée de piloter de nouveaux projets, de gérer les profils, de créer des structures organisationnelles et des nomenclatures de postes, de suivre les données de suivi "Tracking", d'effectuer le paramétrage et la mise à jour des tables, ainsi que d'injecter certains éléments de la paie en masse, comme par exemple la prime de caisse. (Voir la question 01)

Constat

Nous constatons que le SIRH n'est pas géré par une structure appropriée, mais par trois gestionnaires, dont l'un est en congé maladie de longue durée, qui relèvent directement du Directeur des Ressources Humaines.

Recommandation

Pour améliorer l'efficacité et la gestion du SIRH, il est recommandé de mettre en place une structure dédiée à la gestion du système SIRH.

Cette structure pourrait être organisée de manière à ce que les responsabilités soient réparties de manière appropriée, tels qu'un département, une direction d'unité, garantissant une gestion plus efficace du SIRH, même en cas d'absence prolongée d'un membre de l'équipe.

2.2 Volet procédural de la structure MOA SIRH

Une documentation adéquate est essentielle pour une gestion efficace du SIRH, car elle permet aux utilisateurs de bien comprendre comment utiliser le système et de suivre les procédures établies. (Voir la question 02)

Constat

Nous constatons l'absence de procédure de mode opératoire relatif à la gestion du SIRH.

Recommandation

Nous recommandons d'établir une procédure de mode opératoire pour la gestion du système SIRH, qui devrait décrire de manière claire et détaillée les étapes à suivre pour différentes tâches, c'est-à-dire établir des instructions spécifiques sur chaque aspect de la gestion SIRH.

2.3 Gestion du SIRH

Un système d'information intégré pourrait inclure plusieurs fonctions de gestion selon les métiers propres à chaque structure RH au niveau de l'entreprise.

2.3.1 Les différentes fonctionnalités du SIRH existant au sein de la SEAAL

Le SIRH est adapté pour gérer l'ensemble des activités de la Direction des Ressources Humaines. (Voir question 03)

A- Recrutement : la gestion du processus de recrutement, depuis l'expression du besoin jusqu'à l'intégration du nouveau collaborateur ;

B- Gestion Administrative : la prise en charge de la vie professionnelle des employés au sein de l'entreprise, englobant la gestion des contrats, l'injection des éléments de la paie, le suivi du dossier administratif, ainsi que la gestion des départs des employés ;

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

C-Compétence : la gestion des compétences des employés ;

D- Formation : la gestion de tous les aspects relatifs à la formation des employés. Y compris l'expression des besoins en formation, le suivi des formations en cours et la consultation de l'historique des formations des employés ;

E- Paie : l'administration de la rémunération des employés en calculant les salaires, y compris les primes et les indemnités ;

F- Organisation : la création des organigrammes pour les nouvelles structures mises en place;

G- Reporting : La génération de rapports et de tableaux de bord couvrant divers aspects des ressources humaines.

Constat : Nous constatons que le SIRH existant au sein de la SEAAL contient des modules variés. Néanmoins, le module de recrutement avec sa configuration standard demeure inexploité.

Recommandation : Nous recommandons d'intégrer le module recrutement avec sa configuration standard dans le SIRH car il présente plusieurs avantages tels que : la centralisation des données (l'intégration des informations des candidats par exemple leurs CV, leurs lettres de motivations ...), l'unification des données ce qui va permettre de faciliter le suivi des candidats et leurs intégrations ...

2.3.2 Volet exploitation de SIRH

Les structures en charge de la gestion du système d'information SIRH est au niveau de la DRH (MOA SIRH) et la Direction système d'information (DSI). (Voir la question 04)

Des constats ont été relevés à savoir :

- Le système d'information offre l'accès à trois portails distincts, destinés respectivement aux experts RH, aux Managers et aux salariés (les utilisateurs). Toutefois, il est à noter que le portail dédié aux salariés n'est pas encore opérationnel en raison de la validation en cours par les responsables habilités ;
- La numérisation n'est pas appliquée à l'ensemble des documents, tels que la demande de congé, les PV d'installation, les contrats de travail à durée indéterminée, ... ;
- Les gestionnaires RH ne reçoivent pas d'alerte sur le SIRH pour les cas de fin de période d'essai des collaborateurs.
- Aucun rappel n'est généré pour le changement de mot de passe nécessaire à l'accès au système ;
- Le time out de la session est fixé à 3 minutes maximum.

Recommandations

Les différentes recommandations pour ces constats:

- Assurer la digitalisation complète des processus RH en convertissant de manière électronique tous leurs documents, tels que la demande de congé, les PV d'installation, les contrats de travail à durée indéterminée, ... ;

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

- Mettre en place des alertes sur le SIRH pour faciliter les tâches quotidiennes des gestionnaires RH, en leur fournissant des notifications en cas de fin de période d'essai des collaborateurs.
- Examiner la faisabilité d'envoyer des rappels aux utilisateurs pour changer régulièrement leurs codes d'identification (mot de passe) pour renforcer la sécurité du système

Pour tester la fiabilité du système d'information SIRH, des tests ont été effectués pour vérifier l'existence des fonctions de contrôle pour quelques opérations, à savoir :

Test 1 : Introduire l'indemnité de nuisance pour les postes supports;

Résultat 1 : L'indemnité de nuisance est applicable uniquement à certains postes spécifiques ;

On constate que le système d'information est fiable par rapport à cette indemnité.

Test 2 : Tentative de cumul de la prime de transport et de l'IFCV ;

Résultat 2 : L'IFCV ne peut pas être cumulée avec la prime de transport, un mécanisme de contrôle de non-cumul est en place

On constate que le système d'information bloque dans le cas du cumul de ses deux primes.

Test 3 : Tentative d'introduction des frais de missions pendant une période de congé ;

Résultat 3 : Un mécanisme de contrôle des chevauchements de dates est en place pour les frais de mission pendant les périodes de congé.

On constate que le système d'information réagit bien, et il bloque cette situation.

2.4 Maintenance du SIRH

C'est la prise en charge des incidents informatiques liés au Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). (Voir la question 05)

Ces incidents sont catégorisés en trois niveaux :

- **Le premier niveau** : la maintenance des équipements est gérée par l'équipe support de la Direction des Systèmes d'Information (DSI). Son rôle principal consiste à intervenir en cas de pannes matérielles ou de dysfonctionnements des équipements.
- **Le deuxième niveau** : l'équipe applicative et les administrateurs de bases de données (DBA) assurent la maintenance du système et de la base de données du SIRH, intervenant en cas de problèmes de performance, de sécurité ou d'intégrité des données.
- **Le troisième niveau** : le traitement des incidents, qui implique l'intervention de l'intégrateur du SIRH, est actuellement indisponible. En effet, le contrat de maintenance avec l'intégrateur a été suspendu.

Constat

Nous constatons dans le troisième niveau que le contrat de maintenance avec l'intégrateur est suspendu.

Recommandation

Nous recommandons de renouveler le contrat de maintenance avec l'intégrateur.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

2.4.1 Les modalités d'attributions des profils sur le système d'information SIRH

Les nouveaux utilisateurs sont soumis au processus de création de profil, c'est-à-dire pour créer de nouveau profil (Voir la question 06), on passe par les étapes suivantes :

Les utilisateurs : l'utilisateur exprime son besoin par un formulaire

Le DRH : après l'expression de formulaire par l'utilisateur, le chef de département RH, le directeur d'unité RH et le DRH vont valider ce formulaire.

MOA SIRH : elle s'en charge de la création du profil sur le SIRH.

Utilisateur/ MOA SIRH : après la création du profil pour l'utilisateur, il peut le tester avec l'assistance de son responsable hiérarchique et le MOA SIRH.

MOA SIRH : la communication du profil à l'utilisateur.

Constat

Nous constatons que les modalités d'attribution des profils et les habilitations ne sont pas formalisées. La décision revient au responsable hiérarchique qui est chargé de déterminer ces attributions.

Recommandation

Nous recommandons de définir des modalités claires et précises pour l'attribution des profils et des accès en instaurant la charte de privilège.

2.5 La saisie de certaines rubriques de la paie sur le SIRH

Les gestionnaires procèdent à la saisie des primes et indemnités dans le SIRH, (voir la question 07), en effectuant les actions suivantes:

2.5.1 Indemnité de nuisance

Le département ressources humaines saisit le taux de nuisance ainsi que la date d'effet en fonction de la décision liée à la nomination du poste du collaborateur.

2.5.2 Prime de caisse

La saisie de la prime de caisse sur le système passe par des envois, des transmissions de la part d'un service à un autre, à chaque niveau y'a un contrôle et une validation qui ce fait, c'est ce qu'on va expliquer par les étapes suivantes :

- Le Service Expertise Business Intelligent (Direction Clientèle) : c'est le service qui est au sein de la Direction Clientèle, il s'en charge de la saisie de l'ensemble des fichiers encaissements ensuite les enregistrer afin de les envoyer au gestionnaire administration du personnel.

- Le Gestionnaire Administration du Personnel (Direction Ressource Humaine-Direction clientèle) : c'est celui qui fait le traitement des fichiers encaissements, afin de les envoyer au Gestionnaire de paie.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

- Le Gestionnaire de Paie (Direction Ressource Humaine-Direction clientèle) : il va traiter l'ensemble des fichiers de prime de caisse, après le traitement il va les transmettre vers le Chef de Service Paie de la DRH.
- Le Chef de Service Paie (Direction Ressource Humaine) : il va valider l'ensemble des fichiers de prime de caisse reçu, ensuite il va les transmettre vers le MOA SIRH de la DRH.
- Le MOA SIRH (Direction Ressource Humaine) : il va intégrer les fichiers de prime de caisse reçu dans le système SIRH.

2.5.3 Prime de transport

Le département ressources humaines se restreint à enregistrer le montant de la prime, ainsi que la date d'effet et la date de fin de la prime (délai de 2 ans).

2.5.4 Salaire unique

Le département ressources humaines se résume à enregistrer les informations suivantes : la date d'effet et la date de fin de la prime (délai de 2 ans).

2.5.5 IFCV

Le département ressources humaines enregistre l'indemnité sur le SIRH conformément à la décision, en spécifiant, la date d'effet et la date de fin en fonction de la validité du contrat d'assurance et du permis de conduire. Le montant de l'indemnité est également renseigné.

2.5.6 Frais de mission

Le département ressources humaines enregistre les données suivantes :

- ✓ Le type de mission : mission nationale avec prise en charge, mission nationale sans prise en charge et mission à l'étranger ;
- ✓ La structure d'accueil (*lieu de la mission, wilaya*) ;
- ✓ Le nombre de jour/paniers.

Ces informations sont saisies simultanément avec la déclaration de l'absence de mission.

2.5.7 Congé payé

Le département ressources humaines enregistre les détails du congé, comprenant la date de début et la date de fin.

L'ensemble des indemnités abordées en supra, sont paramétrées sur le système d'information RH (SIRH).

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

3 Partie modalités d'attribution de certaines rubriques de la paie

3.1 Volet organisationnel de la structure en charge de la paie

Le département paie central au sein de la Direction des Ressources Humaines est responsable de la gestion complète du processus de la paie, y compris la centralisation, la validation et l'exécution des virements. (Voir la question 08)

La préparation et la saisie de la paie est confiée aux gestionnaires de paie au niveau du département paie central, pour les différentes structures de la Direction Clientèle, Direction des Travaux, Direction Assainissement et support, à l'exception de la Direction Distribution et Direction Production où elles sont opérées à leurs niveaux.

Constat

Nous constatons que la Direction Distribution et Direction Production ne sont pas confiés aux gestionnaires de paie au niveau du département paie central.

Recommandation

Nous recommandons de rattacher les chargés de paie des différentes structures au département paie central afin de centraliser la saisie de la paie, tels que de la Direction Distribution et Direction Production.

3.2 Volet Procédural de la gestion de la paie

Une documentation appropriée est essentielle afin de garantir une gestion efficace des modalités d'attribution des primes et indemnités de la paie. Elle offre aux gestionnaires RH une compréhension claire du processus d'attribution des primes et indemnités.

D'après la question qu'on a posée sur les procédures établies pour la gestion de la paie concernant les primes et indemnités. (Voir la question 09)

Constat

Nous constatons l'existence d'un projet de procédure relatif à la gestion de la paie datée de 2022 ; Présence de notes de service et la Convention Collective, régissant l'attribution des primes et indemnités (Indemnité de congé payé, prime de transport, prime de caisse, frais de mission, nuisance et Indemnité forfaitaire de convention pour véhicule).

Recommandation

Nous recommandons d'élaborer une procédure relative à la gestion de la paie en définissant les rôles et les responsabilités des différentes parties impliquées dans le processus d'attribution des primes et indemnités, en garantissant une compréhension commune et une mise en œuvre cohérente des pratiques de gestion de la paie.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

3.3 Exploitation des données concernant les modalités d'attribution des primes et indemnités « paie »

Notre approche repose sur une analyse des données liées au versement de certaines primes et indemnités dans la paie, étayée par des vérifications dans la base de données afin de confirmer l'existence des pièces justificatives de l'échantillon préalablement défini, conformément aux directives régissant l'attribution de ces primes et indemnités. (Voir la question 10)

Ci-dessous nous présentons le tableau récapitulatif de l'échantillon (nombre de dossiers contrôlés) :

Tableaux n° 02 : nombre de dossiers de primes et indemnités contrôlés

Périmètre	Structure	Congé	Frais de mission	IFCV	Salaire unique	Transport	Total
Alger	Production	3	3	2	10	4	22
	Clientèle	18	0	1	0	6	25
	Distribution	5	0	1	2	20	28
	support	33	3	1	3	6	46
	Assainissement	0	1	0	5	17	23
	Travaux	4	3	0	3	13	23
Tipasa	Assainissement	1	0	0	0	9	10
	Clientèle	11	1	0	0	0	12
	Support	5	4	0	2	1	12
	Travaux	0	0	0	4	3	7
	Distribution	2	0	0	2	5	9
	Production	2	1	1	3	3	10
	Total	84	16	6	34	87	227

Source : réalisé par nos soins

3.3.1 Indemnité IFCV

Après vérification des dossiers d'attribution de l'Indemnité Forfaitaire de Convention pour Véhicule (IFCV).

Constat

Nous constatons que l'ensemble des dossiers examinés sont conformes, contenant toutes les pièces exigées et dûment signées par les personnes habilitées (décision, demande de l'indemnité, ordre de mission, rapport, carte grise et assurance).

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Nous constatons que dans la note de service relative aucune clarification n'est fournie concernant les critères utilisés pour définir les "déplacements fréquents et permanents" lors de l'attribution de l'IFCV.

Recommandation

Nous recommandons de mettre à jour la note de service relative à l'attribution de l'IFCV, en précisant les critères utilisés pour définir les "déplacements fréquents et permanents"

3.3.2 Prime de transport

La prime de transport, conformément à l'article de la Convention Collective, est accordée aux travailleurs résidant à plus d'un kilomètre de leur lieu de travail habituel. Elle n'est pas octroyée si le travailleur utilise les moyens de transport de l'entreprise, bénéficie d'un véhicule de service ou de fonction, ou de l'IFCV.

Suite aux vérifications, nous avons constaté que la quasi-totalité des dossiers physique de l'échantillon vérifiés, comportent toutes les pièces justificatives, à savoir : Demande, Décision et Résidence.

Recommandation

Pour améliorer la gestion de l'activité on recommande de confectionner des badges pour les employés qui bénéficient de la prime de transport. Cela permettra de vérifier facilement leur éligibilité et d'assurer que seuls les employés autorisés utilisent les services de transport.

3.3.3 Frais de mission

L'ensemble des dossiers relatifs à l'indemnité de frais de mission, comportent les pièces justificatives nécessaires, notamment l'ordre de mission signé par les responsables hiérarchiques.

Constat

Nous constatons que les dossiers respectent les délais et les distances liés aux missions, conformément aux directives énoncées dans la note de service sur l'indemnisation des frais de mission.

3.3.4 Indemnité de congés payés (ICP)

La note de service relative au congé annuel, laquelle stipule :

« Le travailleur doit prendre au minimum un congé de 15 jours durant la première tranche avant la fin l'exercice en cours et la deuxième tranche peut être fractionnée au minimum 7 jours »

Constat

Suite aux vérifications nous constatons que :

- L'ensemble des dossiers vérifiés sont conformes ;
- L'échantillon vérifié concernant le registre légal relatif aux congés de la Direction de Tipaza est à jour en matière de signature des collaborateurs.

Recommandation

- Il est primordial de veiller à l'application de la note de service relative aux congés annuels.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

3.3.5 Salaire unique

L'article de la Convention Collective de SEAAL permet l'attribution d'une indemnité de salaire unique aux travailleurs mariés dont le conjoint ne travaille pas. Cette indemnité est valide initialement pour deux ans et renouvelable par la suite.

Un échantillon de collaborateurs bénéficiant de l'indemnité de salaire unique a été arrêté afin de vérifier la conformité de l'attribution de cette indemnité et s'assurer de l'existence du dossier physique requis, celui-ci comprend :

- Demande de salaire unique signée ;
- Extrait de l'acte de mariage ;
- Attestations de non affiliation du conjoint à la CNAS et à la CASNOS ;
- Extrait de rôle du conjoint ;
- Non dépassement du délai de 2 ans.

Nous constatons que tous les documents exigés sont présents, mis à jour, et correctement archivés, les modalités d'attribution de l'indemnité sont conformes aux directives de la note de service.

Additivement aux rubriques de la paie évoquée précédemment, l'indemnité de nuisance et la prime de caisse, ont également fait l'objet de vérification de l'attribution de ces dernières. (Voir la question 11)

Afin de garantir une attribution correcte de l'indemnité de nuisance et de la prime de caisse par rapport à leurs barèmes respectifs, Nous avons analysé uniquement la base de données.

A cet effet, nous avons arrêté un échantillon pour l'indemnité de nuisance. Par ailleurs, l'intégralité de la base de données a été examinée en ce qui concerne la prime de caisse.

Nous présentons ci-dessous le tableau récapitulatif de l'échantillon vérifié:

Tableau n° 03 : nombre de dossiers de primes et indemnités contrôlés

Prime/Direction	Distribution	Support	Production	Clientèle	Assainissement	Tipaza	Total
Indemnité de Nuisance	43	2	28	4	33	21	131
Prime de Caisse	-	1	-	89	-	-	90

Source : réalisé par nos soins

3.3.6 Indemnité de nuisance

L'indemnité de nuisance vise à compenser les conditions de travail caractérisées par des inconvénients tels que la pénibilité, la salissure, l'insalubrité et le danger.

Après lecture de la note d'application et l'exploitation de la base de données du personnel SEAAL transmise le 06/03/2024, nous avons relevé ce qui suit :

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Constat

Nous avons constaté que la responsabilité de remonter l'information à la DRH en cas d'ajustement du pourcentage de l'indemnité de nuisance n'est pas clairement définie dans la note d'application.

Recommandation

Nous recommandons réviser le barème de l'indemnité de nuisance.

3.3.7 Prime de caisse

La prime de caisse est attribuée aux travailleurs occupant le poste de conseiller clientèle « Front Office », elle est versée mensuellement.

Après avoir vérifié l'article de la Convention Collective concernant la prime de caisse, ne précise pas les points suivants :

Constat

Nous constatons les modes de paiement pris en compte pour l'attribution de la prime de caisse ne sont pas définis. Par ailleurs, l'analyse de la base de données du personnel SEAAL transmise le 05/03/2024, a fait ressortir que la prime de caisse est attribuée à un comptable principal de la Direction Financière & Comptabilité (DFC) justifié par une décision, or que l'article stipule que seuls les conseillers clientèle « FrontOffice » bénéficient de cette dernière.

Recommandation

Rédiger une note de service claire et détaillée concernant l'attribution de la prime de caisse.

Cette note doit :

- Préciser les modes de paiement pris en compte pour l'attribution de la prime.
- Définir clairement les postes éligibles à la prime de caisse conformément aux stipulations de la Convention Collective.

- Inclure des procédures pour le suivi et la vérification régulière de l'attribution de la prime afin de garantir la conformité aux directives établies.

Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche

Conclusion

Nous avons réalisé dans cette phase de travail une étude sur l'évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie au sein de la SEAAL. Nous avons été recueillis auprès de la Direction d'audit et d'inspection et de la Direction des ressources humaines des aspects essentiels de la gestion du système d'information SIRH et des procédures de paie, ainsi que des recommandations visant à améliorer ces processus.

D'après les résultats de notre recherche sur le terrain nous avons constaté que l'entreprise a révélé des aspects positifs et des domaines nécessitant des améliorations significatives. La mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) permet une gestion efficace de différentes activités RH.

Cet audit met en lumière les avantages de la gestion des ressources humaines de la SEAAL, tout en identifiant des domaines où des améliorations sont indispensables afin de renforcer l'efficacité, la sécurité et la conformité des procédures. Les recommandations émises ont pour objectif de relever ces défis et de promouvoir une gestion plus efficace et transparente des ressources humaines et de la paie au sein de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous avons essayé de montrer comment l'audit des ressources humaines contribue à l'avancement de l'entreprise dans son domaine. Notre travail de recherche a été mené dans le but d'évaluer l'efficacité et la conformité du système d'information des ressources humaines (SIRH) de la SEAAL, ainsi que les modalités d'attribution de certaines rubriques de la paie. Nous avons essayé de mettre en lumière cette audit à travers une analyse détaillée des procédures, des méthodes et des résultats réalisés.

En effet, notre problématique a porté sur le traitement de la question d'évaluation de l'efficacité et de la conformité des système d'information de paie de l'entreprise à travers l'audit de la GRH en nous basant sur la littérature existante et les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de la société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL). Nous nous sommes proposé de vérifier dans quelle mesure l'audit de la GRH agit sur l'efficacité et la conformité de ces systèmes des entreprises.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'ensemble de définition de la GRH selon quelques auteurs, puis sur son historique, son émergence et son évolution. Nous avons également abordé ses objectifs, ses enjeux et ses défis dans un premier temps. Dans un deuxième temps, nous avons traité le processus de l'audit de la GRH.

L'audit des ressources humaines est un élément essentiel pour évaluer les pratiques et les processus RH au sein d'une entreprise, ce qui souligne l'importance de l'audit en tant qu'outil de surveillance et de contrôle. Il permet aux entreprises de repérer les différences, de rectifier les erreurs et d'améliorer leurs opérations en matière de ressources humaines. L'intégration de l'audit dans la GRH permet aux organisations de renforcer leur efficacité opérationnelle, d'améliorer la conformité aux réglementations et d'accroître la transparence dans la gestion des employés.

Le deuxième chapitre est entamé par une section où nous avons présenté les définitions des systèmes d'information de paie, nous avons examiné les ressources d'un SIP, ainsi que ses fonctions et sa relation avec la gestion de paie dans un premier temps. Dans un deuxième temps, nous avons traité les indicateurs d'évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie.

L'importance cruciale des systèmes de paie performants et conformes a été soulignée dans cette étude afin d'assurer la précision des transactions financières, le respect des réglementations et la satisfaction des employés. La surveillance régulière de ces systèmes permet de repérer les éventuelles lacunes et les possibilités d'amélioration, que ce soit dans les processus, les contrôles internes ou les technologies utilisées. En améliorant ces systèmes, les entreprises ont la possibilité de diminuer les risques de non-conformité et de renforcer la confiance des employés dans le processus de paiement.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude et interprétation des résultats. Nous avons d'abord donné un aperçu de la société SEAAL à travers une présentation générale ; ensuite, nous avons présenté la Direction d'Audit et inspection à travers son organigramme et ses

Conclusion générale

différentes missions. L'étude menée au sein de la SEAAL montre une analyse approfondie de l'évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie au sein de la SEAAL.

D'après les résultats de notre étude sur le terrain, nous avons remarqué que l'entreprise possède une efficacité remarquable, en particulier en ce qui concerne les dispositifs de contrôle pour certaines opérations de paie et la gestion des modules RH. Toutefois, des lacunes ont également été repérées, telles que l'absence de formalisation et de documentation procédurale pour la gestion du SIRH, ainsi que des incohérences dans les modalités d'attribution de certaines catégories de salaire. Ces lacunes mettent en évidence l'importance d'améliorer la structure et la documentation des processus, ainsi que de numériser entièrement les processus RH afin d'améliorer la performance globale du système.

Les recommandations formulées ont pour objectif de pallier ces lacunes et de favoriser une gestion plus efficace et conforme des ressources humaines et des systèmes de paie, ce qui contribue à la performance globale de l'entreprise, à la satisfaction des employés et à la diminution des risques de non-conformité.

Ce travail a démontré que les résultats de notre étude ont confirmé que l'audit de la GRH est essentiel pour évaluer et améliorer l'efficacité et la conformité des systèmes d'information de paie. Les processus d'audit ont permis d'identifier des lacunes et des opportunités d'amélioration, et les recommandations formulées visent à renforcer ces systèmes, ce qui nous a permis de valider notre première hypothèse.

L'évaluation des systèmes d'information de paie a démontré son importance pour l'optimisation des opérations, la réduction des risques de non-conformité et le renforcement de la confiance des employés. En améliorant ces systèmes, les entreprises peuvent accroître leur performance globale, ce qui est crucial pour atteindre les objectifs organisationnels et satisfaire les parties prenantes internes, en ce sens nous pouvons ainsi confirmer notre deuxième hypothèse.

Bibliographies

Bibliographie

Ouvrages

- A. O'Brien, J. G.-A. (1995). Les systèmes de gestion, la perspective du gestionnaire utilisateur. Canada: Éditions du Renouveau Pédagogique.
- BOQUILON, J.-F. P. (2006). Gestion Social (éd. 3e édition). Paris: Dunod.
- CADIN, L. G. (2000). gestion des ressources humaines (éd. 2e édition). Paris: Dunod.
- CANDAU, P. (1989). Audit social. Paris : Vuibert.
- CHEBLI, F. (2010). Droit du travail. Algérie: édition Palais du livre.
- COMBEMALE, M., & IGALENS, J. (2012). L'audit social (éd. 2e édition). Paris: Puf.
- Gordon B.DAVIS et al. (1986). Systèmes d'information pour le management (Vol. VOLUME 1). Paris: Edition Economica.
- GUERRERO, S. (2008). Les outils de l'audit socia. Paris: DUNOD.
- IGALENS, J. (1994). Audit des ressources humaines (éd. 2e édition). Paris: Liaisons.
- LE GALL, J.-M. (1996). La Gestion des Ressources humaines (éd. 4e). Paris: Édition Presses Universitaires de France.
- LETHIELLEUX, L. (2014). L'essentiel de la gestion des ressources humaines (éd. 8e édition). Paris: Lextenso.
- MARTORY, B. e. (2008). Gestion des ressources humaines: pilotage socail et performance (éd. 7e). Paris: Dunod.
- MAURICE Thévenet., e. a. (2015). Fonctions RH : politique métiers et outils des ressources humaines (éd. 2e édition). Paris: DUNOD.
- MONIOLLE, C. (2011). La Gestion des ressources humaines en 16 leçons. Consulté le 03 31, 2024, sur édition ellipses: <https://www.editions-ellipses.fr/>
- O'BRIEN, J. (1995). Les systèmes d'information de gestion. . Paris: de Boeck Université.
- PERTTI, J.-M. (2018). gestion des ressources humaines (éd. 21e). Paris: Vuibert.
- REIX.Robert. (2005). système d'information et management des organisations (éd. 5e édition). Paris: Edition Vuibert.
- RENARD, J. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 7e édition). Paris: Eyrolles.
- RIGAUD, L. (1982). la mise en place des SI pour la direction et la gestion des organisations . Paris : Dunod.

Bibliographie

SCHIEKN, P. (2007). Mémento d'audit interne. Paris: Dunod.

SEKIOU., e. a. (2007). gestion des ressources humaines. Belgique: Boeck université.

TAÏB J-P., T. (2013). Paie et administration du personnel (éd. 4e édition). Paris: Dunod.

VIDAL, P. e. (2005). Système d'information organisationnels . Paris: Edition Pearson Education. .

VOYER, P. (2006). Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. canada.

VOYER.P. (2006). Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance . Canada: édition Padie .

Dictionnaires

Le ROBERT, (1995) dictionnaire le robert. Paris : collection les usuels

PERETTI, J-M. (2005).dictionnaire des ressources humaines (éd. 4^e édition). Paris : Vuibert,

Webographie

<http://proredaction.com/> consulté le 31/03/2024 à 16h15min

EL Watan.<https://elwatan-dz.com/> consulter le 01/04/2024 à 21h25 min

Annexe

Questionnaire

Questions	Réponses		
	Oui	Non	Autres
Question 01 : volet organisationnel de la structure MOA SIRH			
1- Avez-vous un système d'information spécifique aux ressources humaines ?			
2- Quelles sont les structures en charge de la gestion du SIRH au niveau de la SEAAL ?			
3- Existe-il une structure appropriée pour le MOA SIRH ?			
4- Quels sont les responsables qui gèrent la structure MOA SIRH ?			
5- Quelles sont les responsabilités de l'équipe MOA SIRH ?			
Question 02 : volet procédural de la structure MOA SIRH			
1- Est-ce que la structure MOA SIRH est gérée par des procédures de mode opératoire ?			
Question 03 : la gestion du SIRH			
1- Quelles sont les fonctionnalités du SIRH ?			
2- Est-ce que toutes ses fonctionnalités sont exploitées dans le SIRH ?			
Question 04 : volet exploitation de SIRH			
1- Dans le cas où y'a une panne ou un dysfonctionnement dans le système, qui est la direction qui s'en charge ?			
2- comment vous avez exploité votre SIRH ?			
3- Quels sont les utilisateurs qui ont accès à votre SIRH ? Et est ce que ses derniers sont tous opérationnels ?			
4- Est-ce que tous ces documents sont numérisés ?			
5- Les gestionnaires RH reçoivent-ils une alerte sur le SIRH pour les cas de fin de période d'essai des collaborateurs ?			
6 -Il ya un mot de passe pour tout système, c'est-à-dire une durée de vie pour sécuriser la session. A votre niveau est-ce que y'a un rappel pour le changement de mot de passe ?			
7- Le time out est un moyen pour sécuriser la session,			

quel est le temps que vous avez fixé ?			
8- Est-ce-que votre SIRH est fiable dans le cas où vous intégrez l'indemnité de nuisance dans les postes supports ?			
9- Est-ce que le SIRH bloque en cas de cumul des primes de transport et l'IFCV ?			
10- Le SIRH accepte-il d'introduire les frais de missions pendant une période de congé ?			
Question 05 : maintenance du SIRH			
Existe-il une maintenance du SIRH au niveau de la SEAAL ?			
Question 06 : gestion des profils			
1- Quels sont les étapes à suivre pour créer des nouveaux profils sur le système d'information des ressources humaines ?			
2- Existe-il des directives formalisées concernant l'attribution des profils et les accès dans SIRH ?			
Question 07 : la saisie de certaines rubriques de la paie dans le SIRH			
1- A votre niveau quel est le département qui s'occupe de la saisie de l'ensemble de primes et indemnité dans le SIRH ?			
2- Comment sont-ils saisis l'ensemble des primes et indemnité dans le SIRH ?			
Question 08 : volet organisationnel de la structure en charge de la paie			
1- Quelles sont les structures chargées de la gestion de la paie au niveau de la SEAAL ?			
2- Quelles sont les responsabilités de département paie centrale ?			
3- Quelles sont les différentes structures qui sont liées au département paie central ?			
4- Y t-il des directions qui ne sont pas confiées au département paie central ? Si oui, les quelles ?			
Question 09 : volet procédural de la gestion de paie			
1-Existe-il des procédures établies pour la gestion de la paie ?			
2- Quels sont les documents appropriés de la gestion de paie qui régissant à l'attribution des primes et indemnité?			
Question 10 : exploitation des données concernant les modalités d'attribution des primes et indemnités « paie »			
Indemnité IFCV			
1- Est ce que vous avez précisé dans la note de service relative à l'indemnité IFCV les déplacements			

fréquents et permanents lors de l'attribution de cette dernière ?			
2- Quels sont les pièces exigées par les personnes habilitées de cette indemnité ?			
Prime de transport 3- Quel est la personne habilitée de cette prime de transport ? 4- Quels sont les travailleurs qui ne bénéficient pas de cette prime ? 5- Quelles sont les pièces justificatives pour avoir le droit à l'obtention de cette prime ?			
Frais de mission 6- Quels sont les pièces justificatives relatives à l'indemnité de frais de mission ?			
Salaire unique 7- Quel est le dossier physique qu'il faut pour l'attribution d'indemnité de salaire unique ?			
Question 11 : primes de nuisances et primes de caisse			
Primes de nuisances 1- Quels sont les travailleurs qui bénéficient de cette indemnité ?			
Prime de caisse 2- Quels sont les travailleurs qui bénéficient de la prime de caisse ?			

Listes des figures et tableaux

1- Listes des figures

Figure n° 01 : le processus d'audit

Figure n° 02 : les notions d'entrées, de traitements et de sorties d'un système

Figure n° 03 : fonctions fondamentales d'un système d'information

Figure n° 04 : le système d'information de paie et ses produits

2- Liste des tableaux

Tableau N°1 : modèle de la Feuille de révélation et d'analyse de problème

Tableaux n° 02 : nombre de dossiers de primes et indemnités contrôlés

Tableau n° 03 : nombre de dossiers de primes et indemnités contrôlés

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : l'intégration de l'audit dans la gestion des ressources humaines	4
Introduction	4
Section 01 : Notions de bases sur la gestion des ressources humaines	5
1 Définitions de la GRH	5
2 Historique de la GRH	6
2.1 Émergence de la GRH	6
2.2 L'évolution de la GRH	7
2.2.1 De l'année 1850 jusqu'à l'année 1900.....	7
2.2.2 De l'année 1900 jusqu'à l'année 1940.....	8
2.2.3 De l'année 1940 jusqu'à l'année 1960.....	8
2.2.4 De l'année 1960 jusqu'à l'année 1980.....	8
2.2.5 De l'année 1980 jusqu'à l'année 1990.....	9
2.2.6 De l'année 1990 jusqu'à l'année 2000.....	9
2.2.7 A partir des années 2000.....	10
3 Les objectifs du service RH.....	10
3.1 Attirer	10
3.2 Conserver.....	10
3.3 Développer.....	11
3.4 Motiver et satisfaire	11
3.5 Être efficace.....	11
4 Les enjeux et défis de la GRH.....	11
4.1 Les enjeux de la GRH.....	11
4.1.1 Les enjeux de la compétence	11
4.1.2 Enjeux de l'informatisation	13
4.1.3 La mobilisation des personnels.....	14
4.1.4 L'enjeu d'adaptation aux changements	14
4.1.5 L'enjeu du recrutement	15
4.2 Les défis de la GRH	16
4.2.1 Le changement technologique et la révolution digitale	16
4.2.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial.....	17

4.2.3	Les mutations économiques.....	17
4.2.4	Les évolutions démographiques.....	17
4.2.5	Les mutations sociologiques et la diversité	18
4.2.6	Les partenaires sociaux	18
4.2.7	Le cadre législatif et réglementaire.....	18
4.2.8	L'investissement socialement responsable	19
Section 02 : Processus de l'audit de la gestion des ressources humaines		20
1	De l'audit interne à l'audit de la GRH.....	20
1.1	Définitions	20
1.1.1	L'audit interne.....	20
1.1.2	Audit social	22
1.1.3	Audit des ressources humaines	23
2	Les types d'audit des RH.....	24
2.1	L'audit d'absentéisme.....	24
2.1.1	La première catégorie	24
2.1.2	La deuxième catégorie	24
2.2	L'audit de l'emploi et du recrutement	25
2.3	Audit de la paie.....	26
2.4	L'audit de la rémunération	27
2.5	L'audit de la formation	27
3	Les outils utilisés en audit de la GRH	28
3.1	Les outils préalables au travail de terrain	28
3.1.1	Le questionnaire de prise de connaissances (QPC)	28
3.1.2	Le questionnaire de contrôle interne (QCI)	28
3.1.3	Les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR)	29
3.1.4	Les plans d'échantillonnage.....	30
3.2	Les outils utilisés pendant la mission	30
3.2.1	L'entretien.....	31
3.2.2	L'observation	31
3.3	Les outils utilisés après la mission	32
4	Processus d'audit de la GRH.....	33
4.1	Le recueil d'information.....	33
4.2	L'analyse des informations.....	34
4.3	La vérification.....	34
4.4	L'évaluation.....	34
4.5	Les recommandations ou propositions d'action.....	34
Conclusion		35

Chapitre 02 : évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'information de paie	36
Introduction	36
Section 01 : le système d'information de paie	37
1 Définitions	37
1.1 Le système d'information	37
1.1.1 Le système	37
1.1.2 L'information	38
1.1.3 Le système d'information	39
1.2 Système d'information organisationnel (SIO) : Le fondement	39
1.2.1 Le matériel informatique et les logiciels.....	39
1.2.2 Les ressources humaines.....	39
1.2.3 Les ressources humaines.....	40
1.2.4 Les données.....	40
1.3 Système d'information fonctionnelle (SIF) : Les organes spécialisés	40
1.4 Système d'information des ressources humaines (SIRH) : Un rouage essentiel.....	40
1.4.1 Gestion de la paie : Un élément important du SIRH	41
1.5 Système d'information de paie	41
2 Les ressources d'un système d'information de paie.....	42
2.1 Les ressources humaines	42
2.2 Les ressources matérielles	43
2.3 Les ressources immatérielles (logicielles).....	43
2.4 Les ressources en données.....	43
2.5 Les ressources organisationnelles.....	43
3 Les fonctions d'un système d'information de paie.....	43
3.1 L'acquisition.....	43
3.2 Le stockage	44
3.3 Le traitement.....	45
3.4 La diffusion	45
4 La relation entre la gestion de la paie et le système d'information	46
Section 02 : les indicateurs de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'informations de paie.....	47
1 La gestion informatisée de la paie	47
2 Les principales caractéristiques d'un progiciel de paie	47
2.1 La validité juridique.....	47
2.2 La sécurité.....	47
2.3 L'ergonomie	48
2.4 La capacité d'évolution	48
2.5 La capacité à communiquer.....	48

2.6	Maintenance.....	48
2.7	Formation	48
3	Le système d'information de paie et ses produits.....	48
4	Les indicateurs d'évaluation de l'efficacité et de la conformité des systèmes d'informations de paie	50
4.1	Les indicateurs clé de performance :	50
4.1.1	L'alignement sur les priorités de l'entreprise	50
4.1.2	La disponibilité des réponses aux besoins des utilisateurs	50
4.1.3	La disponibilité des ressources	50
4.2	Les indicateurs courant d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'information de paie	51
4.2.1	L'indicateur d'exactitude de la paie.....	51
4.2.2	Le temps de traitement de la paie	51
4.2.3	La satisfaction des utilisateurs	52
4.2.4	Accessibilité au système d'information de paie.....	52
4.2.5	Temps de réparation après la panne.....	52
4.3	L'évaluation de la conformité des systèmes d'information de paie	53
4.3.1	L'audit de conformité	53
4.3.2	Les indicateurs de conformité d'un système d'information de paie	53
4.3.3	Les accessoires de la paie	58
	Conclusion	60
	Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de recherche.....	62
	Introduction	62
	Section 01 : présentation et organisation générale de l'entreprise SEAAL	63
1	Présentation de l'organisme d'accueil.....	63
1.1	Présentation de l'entreprise SEAAL	63
1.2	Historique	63
1.2.1	Contrat SEAAL sous management SUEZ : (Mars 2006 – Août 2021)	64
1.2.2	Contrat SEAAL sous management Algérien : (Sept. 2021 à ce jour)	64
2	Les objectifs de la société.....	65
3	Ressources Humaines	65
4	Organigramme Général de la SEAAL.....	65
5	Procédure de réalisation d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise SEAAL	66
5.1	Organisation des missions d'audit interne.....	67
5.1.1	Avant la mission	67
5.1.2	Pendant la mission	67
5.1.3	Après la mission.....	67

Section 02 : analyse et vérification des résultats.....	70
1 Objectifs et mode opératoire.....	70
1.1 Objectifs	70
1.2 Mode opératoire.....	70
2 Partie système d'information des ressources humaines (SIRH).....	70
2.1 Volet organisationnelle de la structure MOA SIRH.....	70
2.2 Volet procédural de la structure MOA SIRH	71
2.3 Gestion du SIRH.....	71
2.3.1 Les différentes fonctionnalités du SIRH existant au sein de la SEAAL.....	71
2.3.2 Volet exploitation de SIRH.....	72
2.4 Maintenance du SIRH	73
2.4.1 Les modalités d'attributions des profils sur le système d'information SIRH.....	74
2.5 La saisie de certaines rubriques de la paie sur le SIRH.....	74
2.5.1 Indemnité de nuisance	74
2.5.2 Prime de caisse.....	74
2.5.3 Prime de transport	75
2.5.4 Salaire unique	75
2.5.5 IFCV	75
2.5.6 Frais de mission	75
2.5.7 Congé payé	75
3 Partie modalités d'attribution de certaines rubriques de la paie.....	76
3.1 Volet organisationnel de la structure en charge de la paie	76
3.2 Volet Procédural de la gestion de la paie	76
3.3 Exploitation des données concernant les modalités d'attribution des primes et indemnités « paie ».....	77
3.3.1 Indemnité IFCV	77
3.3.2 Prime de transport.....	78
3.3.3 Frais de mission	78
3.3.4 Indemnité de congés payés (ICP)	78
3.3.5 Salaire unique	79
3.3.6 Indemnité de nuisance	79
3.3.7 Prime de caisse.....	80
4 Tableau des forces et faiblesse du SIRH et la gestion de paie au niveau de la SEAAL	
Erreur ! Signet non défini.	
Conclusion.....	81
Conclusion générale.....	84

BIBLIOGRAPHIE

Annexe

Liste des figures et tableaux

Table des matières

Résumé

Résumé

La GRH est une fonction primordiale au sein de l'entreprise. Elle est la clé de son succès, ce qui fait la pratique d'un audit sur la gestion des ressources humaines est très important car il touche les zones de risque c'est-à-dire les points de vigilance pour sortir avec des recommandations pour remédier les dysfonctionnements détectés, c'est pour cela les entreprises reconnaissent l'importance de l'audit. En effet l'apparition de la digitalisation a automatisé beaucoup de fonctions ressources humaines comme la gestion de la paie. Un système de paie aide à gérer un volume important de données, ce qui fait investir dans un système de paie performant va aider les entreprises de faire un pas vers l'avant et avoir une place concurrentielle brillante.

Notre étude à aboutit à évaluer l'efficacité et la conformité de système d'information de paie au sein de département audit et inspection de la SEAAL. D'après nos constats sur des différentes rubriques de paie nous avons élaboré des recommandations là où il y a des dysfonctionnements dans le système visant à progresser le système d'information de paie, et nous avons constaté aussi des cas où le système d'information de paie est fiable c'est-à-dire il réagit bien.

Mots clés : gestion des ressources humaines, l'audit de la GRH, système d'information de paie, zone de risque, point de vigilance, les recommandations, la digitalisation, gestion de paie, rubrique de paie.