



UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
DE GESTION, ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET
COMPTABILITÉ



MEMOIRE de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master ès Sciences
financières.**

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion

Thème :

**« Audit d'Efficacité et d'Efficiences des Ressources
Humaines dans une Situation de Redéploiement
d'Entreprise »**

**Cas de l'entreprise nationale, EPE ANABIB, Filiale
TUBROFIL, unité PAF.**

Elaboré par :

M^{lle}. BELKALEM Kamelia

M^{lle}. NEHMAR Lydia

Encadré par :

Mr HABIB Amiar.

Membres du jury :

- **President: Mr GUEDDACHE Khaled, MACA.**
- **Examineur : Mr MAHTOUT Idir, MACB.**
- **Rapporteur : Mr HABIB Amiar, MACA.**

Promotion 2017/2018

Sommaire

Introduction Générale	7
Chapitre 1 : Efficacité et Efficience des ressources Humaines dans le cas d'un redéploiement	10
1. La performance des ressources humaines	10
2. La mesure de l'efficacité et l'efficience des ressources humaines.....	16
3. Le redéploiement des ressources humaines	25
Chapitre 2 : la démarche d'audit d'efficacité et d'efficience.....	35
1. La phase de préparation	37
2. La phase de réalisation	48
3. La phase de conclusion et de suivie de recommandations	52
Chapitre 3 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, filiale TUBROFIL de l'EPE ANABIB	62
1. Présentation de l'organisme d'accueil	62
2. Audit d'efficacité et d'efficience du personnel de l'unité PAF.....	67
Conclusion générale	87

Liste des figures

Figure N° 01 : Triangle de la performance	12
Figure N° 02 : Pyramide des fonctions de la GRH.....	13
Figure N° 03 : Diagramme d'Ulrich.....	15
Figure N° 04 : Caractéristique d'un bon indicateur.....	22
Figure N° 05 : Les étapes clé du redéploiement.....	31
Figure N° 06 : Le risque et ses composantes.....	43
Figure N° 07 : La FRAP = l'efficacité de l'audit pour bénéfice de tous	52
Figure N° 08 : Passage de l'ossature du rapport d'orientation à l'ossature de rapport	53
Figure N° 09 : La réunion de validation.....	54
Figure N° 10 : Routine de confection du rapport.....	56
Figure N° 11 : Structure d'un rapport d'audit.....	57
Figure N° 12 : Résumé des phases d'une mission d'audit d'efficacité.....	59
Figure N° 13 : Organigramme ANABIB.....	64
Figure N° 14 : Structure organisationnelle de la direction d'audit de l'entreprise ANABIB.....	66
Figure N° 15 : Nouvel organigramme de l'unité PAF/ANABIB	70
Figure N° 16 : le département « Production » avant le redéploiement	71
Figure N° 17 : le département « Production » après le redéploiement	71
Figure N° 18 : les départements « Management Qualité » et « Etude et développement » avant le redéploiement	72
Figure N° 19 : Structure du département « Etude et Qualité »	72
Figure N° 20 : Evolution de l'effectif total de l'unité PAF	77
Figure N° 21 : Chiffres d'affaires réalisés par l'unité PAF	77
Figure N° 22 : Evolution des charges du personnel	78

Liste des tableaux

Tableau N°01: Types d'indicateurs de performance	23
Tableau N°02: Echelle de Carter et Dorothy.....	44
Tableau N°03: Exemple de tableau de risques correspondant à la réception de marchandise.....	46
Tableau N°04 : tableau des risques	73
Tableau N°05:Ratio de productivité de l'unité PAF pour l'année 2016	74
Tableau N° 06: les dépenses en RH de l'unité PAF	75
Tableau N° 07: Taux de mobilité du personnel de l'unité PAF en 2016	75
Tableau N° 08: taux de participation aux formations des salariés de l'unité PAF.....	75
Tableau N° 09: Nombre de départ en 2016	76
Tableau N° 10:Principaux agrégats de l'unité PAF.....	76

Liste des abréviations

CA : Chiffre d’Affaires

DPT : Département

DRH : Direction des Ressources Humaines

ENTTP : Entreprise Nationale des Tubes et Transformation des Produits Plats

EPE : Entreprise Publique Economique

FRAP : Feuille de Révélation et d’Analyse de Problèmes

FRH : Fonction Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IFACI : L’Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes

IIA : L’Institut International des Auditeurs

KDA : Kilo Dinars Algérien

MKT : Marketing

MPA : Modalités Pratiques d’Application

OR : Ossature du Rapport

PAF : Profilé à Froid

PTS : Petits Tubes Soudés

PTTP : Petits Tubes et Tôles Planes

QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance

RH : Ressources Humaines

SCE : Service

SGP : Société de Gestion des Participations

SPA : Société Par Action

TBRH : Tableau de bord de ressources humaines

VA : Valeur Ajoutée

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Toutes les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une concurrence mondiale, et sous l'influence d'un environnement évoluant constamment, le changement devient une réalité pour ces entreprises. Le domaine de la gestion est focalisé sur la recherche d'une compétitivité continue qui assure aux organisations une position concurrentielle forte et soutenable, par tous les paramètres existant.

Pour continuer à être compétitives dans ce contexte turbulent, les entreprises se doivent d'être performantes en surpassant leurs concurrents, avec toujours une meilleure stratégie et une meilleure structuration qu'eux. Cette performance passe, certes, par l'innovation, la réactivité aux marchés, la flexibilité et l'adaptabilité de leurs structures, mais aussi par la gestion efficace et efficiente de ses ressources matérielles, financières et humaines.

Cette dynamique de changement fait que les dirigeants des entreprises considèrent la restructuration comme un moyen de s'adapter et de répondre à ces mutations. Ces restructurations et transformations impactent en premier lieu la ressource humaine des entreprises qui les subit par le redéploiement de celle-ci.

La ressource humaine se doit aussi à son tour d'être performante ; en dépit du redéploiement qu'elle subit ; c'est à dire, elle doit être efficace et efficiente. C'est dans une situation pareille qu'intervient l'audit qui a pour objectif principal d'établir si le personnel est efficace et arrive à atteindre l'efficacité malgré son redéploiement et de conseiller l'entreprise dans la poursuite de la performance dans ce contexte.

Le présent mémoire a pour objectif de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact de l'audit d'efficacité et de l'efficacité des ressources humaines lorsque l'entreprise connaît un redéploiement de son effectif ? ».

Dans le but de répondre à cette problématique, nous devons répondre en premier lieu sur ces questions qui en découlent :

- Qu'entendons-nous par efficacité et efficacité des ressources humaines et comment la mesure-t-on ?
- En quoi consiste un redéploiement d'entreprise?
- Comment évaluer l'efficacité et l'efficacité des ressources humaines lors d'un redéploiement ?

Nous supposons que :

- La performance de l'entreprise est conditionnée par l'efficacité et l'efficacité des ressources humaines, dans la situation de redéploiement ;
- L'audit d'efficacité et d'efficacité des ressources humaines révèle que l'opération de redéploiement impacte la performance de ces ressources humaines, et y remédie.

Pour pouvoir affirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons subdivisé notre mémoire en deux grandes parties :

Une première partie basée sur une revue littéraire où nous avons essayé, en premier lieu, de cerner au mieux le concept d'efficacité et d'efficience des ressources humaines ainsi que le phénomène de redéploiement, en second lieu, d'aborder l'audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines ainsi que sa démarche.

Une deuxième partie, basée sur les informations récoltées lors de notre stage pratique effectué au sein de l'unité PAF de l'entreprise publique économique ANABIB, où nous avons mis en pratique les données résultantes de la première partie, en suivant la démarche d'audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines dans le contexte du redéploiement qu'a connue l'unité. Cette démarche nous a permis de faire ressortir un constat appuyé sur une présentation de recommandations qui représentent à nos yeux des points de vigilance dans le but de corriger les anomalies détectées et de les éviter dans le futur.

Notre choix du sujet s'est porté sur :

- Les changements que subissent les entreprises Algériennes pour faire face à la compétitivité intense ;
- Le redéploiement, des ressources humaines, entraîné par ces changements qui demeurent un sujet d'actualité et peut-être en Algérie ;
- Le manque de travaux universitaires traitant le sujet du redéploiement au sein de notre faculté.

Chapitre 1

Efficacité et efficience des ressources humaines dans le cas d'un redéploiement

Introduction

À l'ère de l'internationalisation des marchés, les institutions financières internationales ont un poids considérable sur l'économie mondiale. La recherche d'efficacité devient une préoccupation majeure pour toutes les entreprises ; car, celles-ci, conditionne leur survie. Les entreprises Algériennes ne sont pas en reste, puisqu'elles, aussi, évoluent dans un environnement concurrentiel et sont confrontées à de multiples défis tels que la turbulence de l'environnement économique et la compétitivité intensive.

Dans de pareilles conditions, les objectifs de l'entreprise ne sont plus, seulement, axés sur la rentabilité, mais comprennent, aussi, la performance : *«Il faut performer¹ afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel»².*

La performance est une notion souvent utilisée comme gage d'excellence, elle est difficile à cerner, tant ses approches sont diverses. Elle est classiquement définie dans l'entreprise comme une mesure de l'adéquation, entre les objectifs stratégiques et les résultats atteints, qui se résume en un seul mot « l'efficacité », et l'adéquation entre les résultats et les moyens employés « efficacité ».

Face à des situations complexes, les entreprises se retrouvent parfois dans l'obligation de recourir à des restructurations de leurs organisations qui s'articulent généralement par un redéploiement de leurs personnels pour atteindre leurs performances. Cette opération est vue comme l'un des moyens pour que les structures et les missions de l'administration soient adaptées et cohérentes aux évolutions de l'environnement interne et externe de l'organisation.

1. La performance des ressources humaines

De nos jours, la notion de performance a évolué, en passant de l'aspect financier à l'aspect humain, lequel n'est plus considéré comme une charge imputée à l'entreprise, mais comme une ressource à optimiser. Beaucoup de chercheurs estiment les ressources humaines comme levier de performance de l'entreprise.

Plusieurs approches théoriques mettent en évidence le rôle des ressources humaines dans la performance de l'organisation, parmi elles ; la théorie des ressources dans les années 80, qui s'est intéressée à la gestion des ressources humaines (GRH) en tant qu'avantage concurrentiel (approche stratégique), la théorie des coûts de transaction³, et la théorie de l'agence ⁴ (approche économique).

¹ Accomplir la performance

²ISSOR, Zineb. *La performance de l'entreprise, un concept complexe aux multiples dimensions*. Revue Projectics/Proyética/Projectique, février 2017, n° 17, Editeur : De Boeck Supérieur. P104. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-projectics-2017-2-page-93.html> (consulté le 10/09/2019).

³La théorie des coûts de transaction (1981), développé par Williamson, postule que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée et se comportent de manière opportuniste. Ainsi, l'efficacité des transactions internes à l'organisation n'est pas intégralement garantie par le système administratif mis en place pour les réguler.

⁴La théorie de l'agence (1976), développé par Jensen et Meckling, rapproche le comportement d'une entreprise de celui d'un marché dans le sens où il résulte d'un processus d'équilibrage complexe. Au regard de cette théorie, la divergence d'intérêt et l'asymétrie de l'information entre les différents acteurs de l'organisation entraînent des « coûts d'agence » que l'entreprise tente de réduire. Elle s'intéresse ainsi aux relations contractuelles qui peuvent être mise en place entre employeur et employé, et considère les pratiques de GRH comme une forme de contrat susceptible de réduire les risques induits par la relation d'agence.

La fonction RH doit autant être efficace qu'efficace ; produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés tout en ayant une utilisation optimale de ses ressources.

1.1. Notion d'efficacité et d'efficience

Le concept de performance⁵ se décline en deux notions : Efficacité et Efficience.

- **L'efficacité**

Etymologiquement, le mot efficacité dérive du terme efficace (en latin *efficax*) signifiant agissant, actif, qui réalise, qui produit de l'effet et qui réussit.

Pour les anglo-saxons, c'est le «*Doing the right things*», son critère est l'atteinte des objectifs fixés, et donc la réponse adéquate aux attentes.

Le petit Larousse la définit comme étant «*la capacité à atteindre ses buts, ses objectifs* » on pourrait parler dans ce sens d'une efficacité/ résultat.

L'efficacité est le pouvoir de personnes morales ou physiques d'atteindre à l'échéance prévue leurs objectifs fixés au départ.

- **L'Efficience**

Le terme efficience vient du latin *Efficiencia*, qui désigne la capacité de produire un effet. En économie, l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. Elle signifie le côté « plus, mieux, plus vite, moins chère de la performance » ; c'est la capacité de réaliser un projet en mobilisant le moins de ressources possibles ; c'est-à-dire ; bien faire et faire sans perte.

L'efficience englobe une qualité meilleure en termes de connaissances «savoir», techniques «savoir-faire», comportements «savoir être» et la communication «faire savoir» ; c'est-à-dire ; son critère est de faire le mieux possible. La littérature anglo-saxonne la définit comme étant le «*doing the things right*».

1.2. Le triangle de la performance

Le triangle de la performance⁶ est un schéma représentatif simplifié des composantes de la performance. Gilbert la décrit comme une relation entre les objectifs assignés, les ressources allouées pour les atteindre et les résultats obtenus.

L'optimisation de la performance, comme le montre le triangle de performance dans la figure qui suit, se réalise dès lors par l'optimisation des trois axes suivants⁷ :

- **Axe objectifs /moyens : Pertinence :**

⁵RENARD, Jacques. « *Théorie et pratique de l'audit interne* ». Ed d'organisations, Paris, 2010, P41.

⁶GDLE ergonomie, « *Le Modèle Gestionnaire de la performance* », P1. Disponible sur : www.gdle.net (consulté le 11/11/2018).

⁷Ici nous avons résumé l'article de : GDLE ergonomie. Op. cit. , P2.

Il est représenté par les questions suivantes :

- Les moyens employés sont-ils adaptés aux objectifs fixés ?
- A-t-on les moyens de ces ambitions ?

L'axe objectif / moyens, permet de savoir si l'entreprise alloue les bons moyens lui permettant d'atteindre ses objectifs. On peut parler de performance en optimisant les méthodes pour n'obtenir que les ressources nécessaires.

- **Axe objectifs /résultats : Efficacité**

Cet axe répond à la question suivante :

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs fixés au départ ?

Cette question permet de savoir si l'entreprise est assez efficace pour atteindre ses objectifs. Ici, la performance se réalise par l'optimisation des choix des objectifs fixés de manière réaliste sur les résultats obtenus.

- **Axe Moyens /Résultats : Efficience**

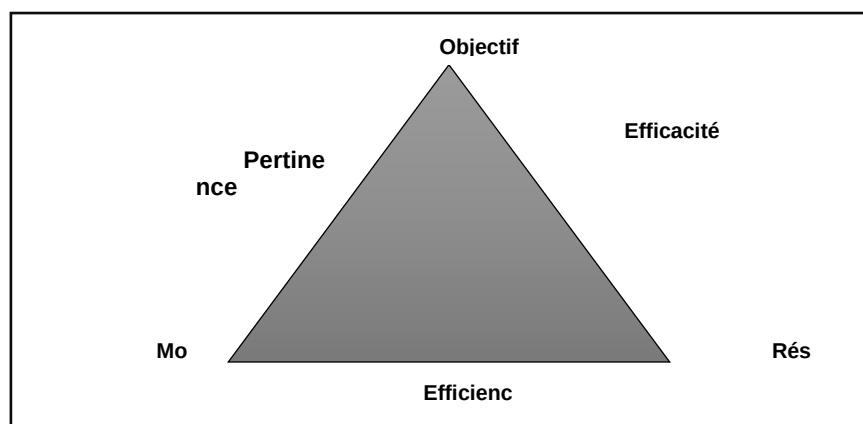
- L'entreprise a-t-elle optimisé l'emploi de ses ressources ?

C'est-à-dire ; il s'agit de déterminer si l'entreprise est apte à atteindre ses objectifs à moindre coûts et moyens. La performance est réalisée en optimisant la consommation des ressources nécessaires pour produire des résultats attendus.

Le but final de l'organisation est de réaliser sa performance, la nécessité d'effectuer un audit d'efficacité et d'efficience paraît tout à fait logique, car il aura pour objectif de :

- Vérifier si les coûts, les délais et la qualité sont maîtrisés.
- S'assurer, aussi, que les tâches sont respectées afin d'éviter des dysfonctionnements qui pourraient nuire la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Figure N° 01 : Triangle de la performance



Source : GDLE ergonomie, *Le Modèle Gestionnaire de la performance*, p.1 disponible sur : www.gdle.net (consulté le 11/11/2018).

1.3. Efficacité et efficience des Ressources Humaines

Il n'y a performance de la fonction ressources humaines (RH) que si les pratiques de GRH mises en œuvre permettent aux ressources humaines de l'organisation de contribuer au mieux au succès de cette dernière.

Avant que nous puissions parler de la performance de la fonction ressources humaines (FRH), nous allons en premier lieu énoncer les missions des acteurs de cette fonction ensuite, pouvoir préciser les différentes natures de leur performance.

1.3.1. Les missions de la FRH

Il existe deux grandes représentations des missions de la fonction RH :

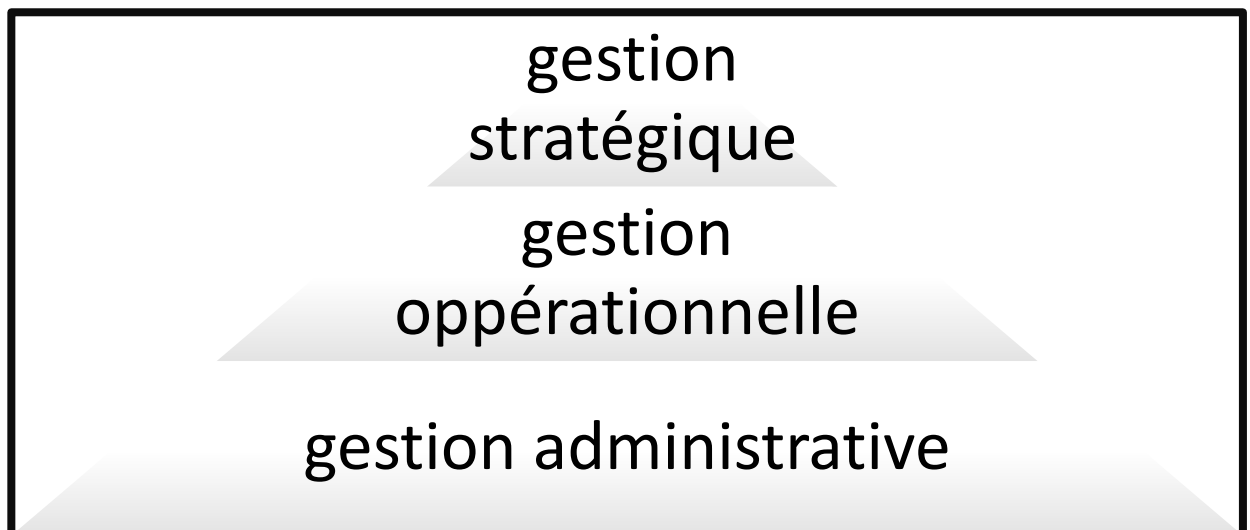
1.3.1.1. La première représentation de la fonction ressources humaines

Le Louarn et Wills (2001, 944-948) subdivisent la GRH en trois fonctions⁸ :

- Gestion administrative.
- Gestion opérationnelle.
- Gestion stratégique.

Très souvent représentée par une pyramide, cette répartition considère la gestion administrative comme une base essentielle au fonctionnement des deux autres fonctions.

Figure N° 02 : pyramide des fonctions de la GRH



Source : LE LOUARN J.Y. WILS T., « Mesurer la contribution de la GRH », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coordonnée par ALLOUCHE J., Ed. Vuibert, Paris, 2006, p. 944-948.

⁸LE LOUARN J.Y. WILS T., « Mesurer la contribution de la GRH », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coordonnée par ALLOUCHE J., Ed. Vuibert, Paris, 2006, p. 944-948.

À partir de cette répartition, trois niveaux⁹ de performance se distinguent :

- **Performance administrative :**

Étant perçue comme le socle des fonctions de l'entreprise, elle recouvre tous ce qui est de l'ordre de :

- Enregistrement et suivi des données individuelles et collectives du personnel ;
- tenue des documents et registres imposées par la réglementation en vigueur ;
- application des dispositions légales et réglementaires de l'entreprise ;
- administration des rémunérations ;
- développement des outils informatiques de la fonction.

Les anciennes administrations ont cédé leur place à de nouvelles, qui ont adopté une décentralisation des tâches qui rend l'administration plus réactive et proche du terrain.

L'exécution de ces tâches d'une manière efficace et efficience rend la fonction performante.

- **Performance opérationnelle :**

Elle concerne toute activité relative aux activités opérationnelles tel que : la gestion des compétences, la gestion des personnes, les recrutements, la formation, la gestion de la sécurité au travail, gestion des conflits etc.

- **Performance stratégique :**

Cette dernière sous-entend que la fonction ressource humaine s'implique dans la formulation de la stratégie de l'entreprise, sa mise en œuvre et faire un diagnostic des résultats obtenus.

1.3.1.2. La seconde représentation de la FRH

La notion de la performance RH est démontrée lorsqu'elle est performante dans chacun des quatre domaines qui peuvent être considéré comme les quatre éléments du diagramme qui suit ¹⁰ :

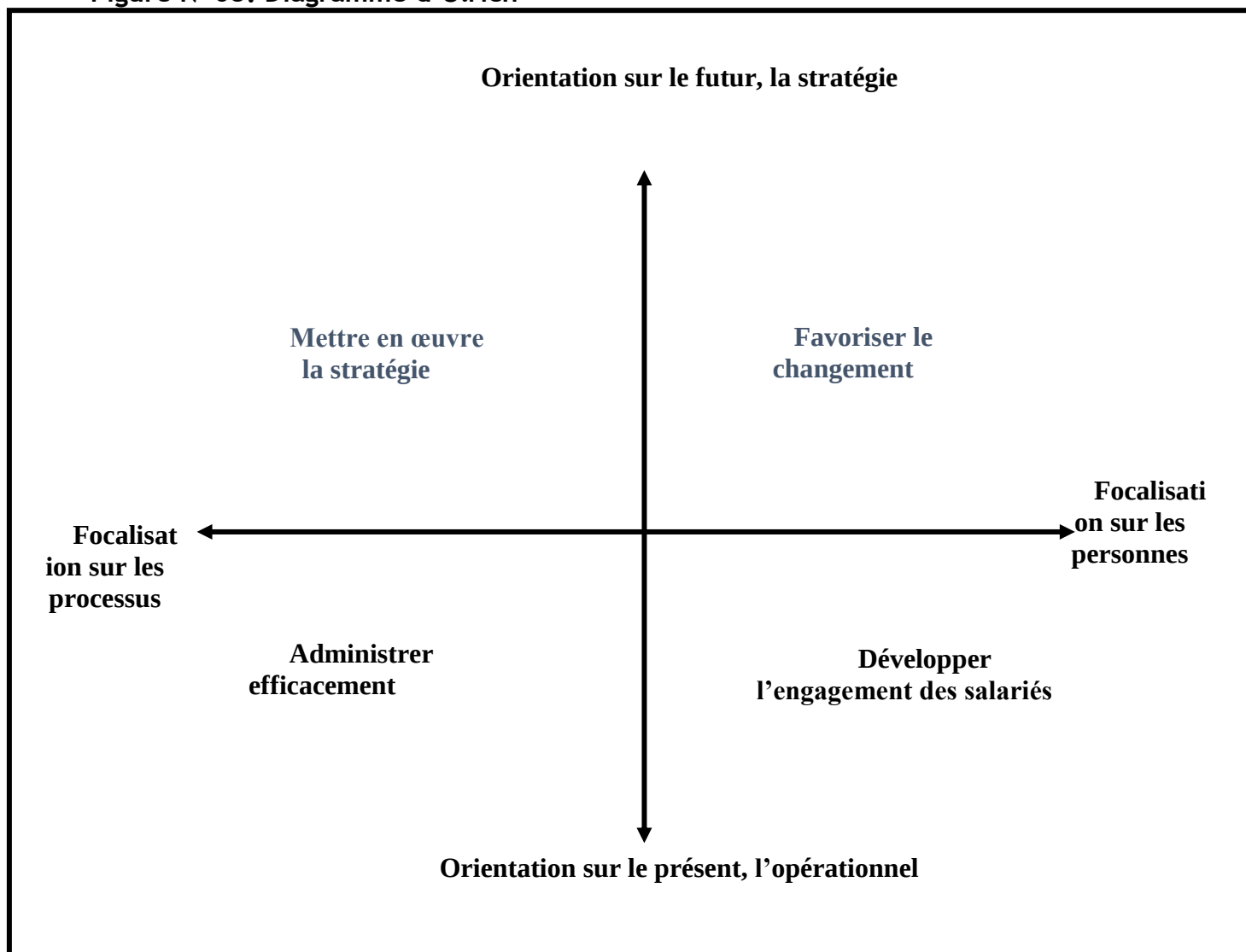
La fonction RH suivant le modèle de Dave Ulrich¹¹ (1996) réalise sa performance lorsqu'elle est performante dans quatre domaines qui représentent ses missions à savoir :

⁹Nous avons repris tel que le développement présenté par Lelouarn. J.-y. et T. Wills, op. cit. , P 948.

¹⁰PERETTI, Jean-Marie, *Ressources humaines*, Ed Vuibert, Paris, 2010, P 30.

¹¹Ibid, P 30.

Figure N°03: Diagramme d'Ulrich¹²



Source: PERETTI, Jean-Marie, « Ressources humaines ». Ed. Vuibert, Paris, 2010, P30.

La performance de la FRH dans ces quatre missions, nécessite une évaluation spéciale.

- Dans son rôle d'**Administrateur**, la FRH se doit de garantir une administration du personnel efficace, tout en assurant un service de qualité à coût moindre. Ses objectifs s'articulent autour de la productivité maximale et de la satisfaction de ses clients internes.

- Dans son volet de développement de **l'engagement de ses salariés**, la tâche de la fonction consiste à optimiser l'engagement des salariés ainsi que leur motivation. Cet objectif se réalise à travers l'amélioration des conditions de travail, la formation, la rémunération, le Climat social etc.

¹² Diagramme de d'Ulrich est la représentation des missions de la fonction Ressources Humaines selon le modèle de Dave Ulrich.

- La fonction RH en tant qu'**Agent du changement** pour rôle l'accompagnement de tout changement dans l'organisation, son objectif serait alors d'assister toute transformation d'entreprise notamment la création d'une nouvelle activité.

- Dans son rôle de **partenaire stratégique**, la FRH doit veiller à ce que sa stratégie soit en adéquation avec celle de l'entreprise. Ainsi, faire en sorte que chaque objectif stratégique de l'entreprise se traduise par un objectif RH.

De ces deux modèles nous constatons que les deux modèles ont pour objectif commun la définition des missions et orientations de la FRH, donc leur performance.

2. La mesure de l'efficacité et l'efficacité des Ressources humaines.

La mesure de l'efficacité et de l'efficacité des ressources humaines, se fait à travers plusieurs méthodes, avant de les énumérer il est important d'évoquer la notion de la mesure de cette performance.

2.1. La mesure de la performance

De nos jours, l'intérêt porté à la gestion sociale s'accroît car les dirigeants ont compris que leur succès dépendait des ressources qu'ils détiennent¹³. Les entreprises ne se reposent plus que sur des facteurs financiers et technologiques mais surtout sur un ensemble de ressources regroupant les compétences, le savoir, l'information et les procédés organisationnels.

Le rôle attribué au volet social dans la recherche de la rentabilité pousse l'entreprise à reconnaître la participation de la fonction ressource humaine dans sa stratégie et donc à mesurer sa contribution. Ce qui permettra par la même occasion de prouver son importance, piloter (diriger) son action (activité), rendre compte de sa prestation et vérifier le bon positionnement de la fonction en faisant état de ses progrès.

Plusieurs enquêtes visant à déterminer les causes qui poussent les entreprises à mesurer la performance de la fonction ressources humaines, parmi elle, une étude menée par Kurt Salmon¹⁴, un cabinet de conseil américain.

L'enquête¹⁵ classe les causes de la mesure de la performance des ressources humaines comme suit :

- 70% des entreprises considèrent que l'évolution de la gestion des ressources humaines et son rôle ont été les raisons pour laquelle ils mesurent la performance RH.
- Pour 50% des entreprises questionnées, la mesure de la performance RH du fait de la crise économique.

¹³ALLOUCHE, José, SCHMIDT Géraldine, « *Les outils de la décision stratégique* ». Ed La Découverte, Paris, 1995 vol2, p122- 124.

¹⁴L'étude en question s'appelle, performance RH : les DRH se mobilisent, elle a été menée par l'équipe ressources humaines-management du cabinet Kurt Salmon à partir d'un questionnaire destiné à 18 entreprises françaises de toute taille. Elle aborde entre autre les outils déployés et les périmètres concernés par la mesure de la performance. L'étude est disponible sur : <https://blogrhkurtsalmon.wordpress.com> (consulté le 15/11/2018).

¹⁵SALMON, Kurt, *op. cit.*, P 10. Disponible sur : <https://blogrhkurtsalmon.wordpress.com> (consulté le 15/11/2018).

- Tandis que 28% des entreprises ont répondues que leur choix d'adopter la mesure de la performance RH est due à l'évolution de l'entreprise.

Cette performance se matérialise de différentes manières et sa mesure reste difficile selon l'entreprise concernée, en vue de la multiplicité des métiers et objectifs où l'entreprise peut évoluer.

Cette difficulté s'explique par le fait que la ressource humaine renferme des activités ayant un aspect économique qui ne peut pas être quantifié tel que : l'évaluation des compétences. En revanche, la performance de la rémunération qui est une activité quantifiable est tout à fait mesurable.¹⁶ Les indicateurs eux aussi évoluent constamment, ce qui rend leur authenticité dans l'entreprise indispensable ; ils doivent être propres à chaque entreprise; ce qui nécessite l'intervention d'un auditeur pour en faire le choix et non en effectuant une plate copie de ce que font les entreprises concurrentes.

2.2. Les méthodes de la mesure de la performance RH

Il existe plusieurs méthodes de mesure de performance des RH.

2.2.1. La mesure du capital humain

Le capital humain est devenu un concept central pour l'analyse des organisations et la gestion des ressources humaines.

Le capital humain recouvre « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles...* »¹⁷. Le capital humain, ainsi, rassemble les compétences, connaissances et expériences de l'individu. « *Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002)* »¹⁸.

Des chercheurs tels que Davenport, s'éloignent de la représentation qu'ont les collaborateurs des entreprises du capital humain qui considèrent les salariés comme des actifs. Ceci revient implicitement à supposer que l'entreprise détient des droits de propriété sur ces derniers. A l'évidence une telle supposition est des plus contestables, car, l'entreprise ne détient pas de droits de propriété formels sur les salariés qu'elle emploie.

Pour Davenport (1999), « *il faut aller plus loin et considérer les salariés d'une entreprise comme des investisseurs en capital humain qui recherchent un retour sur investissement sous la forme d'une rémunération en salaires ou en capital financier (participation au capital de l'entreprise, distributions d'actions gratuites, stock-options)* »¹⁹.

¹⁶DARILLAC, Fabien. *Comment élaborer un tableau de bord de performance des ressources humaines ?* Master Grande Ecole, Spécialité Conseil-Audit-Finance, France : Strasbourg, Université de STRASBOURG, 2013, P12, pP21. Format PDF. Disponible sur : http://www.intranet.em-strasbourg.eu/docs/bibliotheque/mémoire/2013/MGE2013/3013_PGE_dardillac_fabien.pdf (Consulté le 16/11/2018).

¹⁷OCDE, *L'investissement dans le capital humain*, 1998. , P9. E BOOK : https://books.google.dz/books?id=8o_YAgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=fr&pg=PA2#v=onepage&q&f=false

¹⁸Guillard, A. & Roussel, J. *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept*, 2010, Revue *Management & Avenir*, 31(1), 2010, P162. Format PDF. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir.htm>

¹⁹GUILLARD, Alexandre, & JOSSE Roussel. *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept*, Revue *Management & Avenir*, vol. 31, no. 1, 2010, P 167.

Pour mesurer le capital humain, plusieurs méthodes existent parmi elles:

- La méthode de T.Davenport (1999) et la méthode de Fitz sur lesquelles nous n'avons pu trouver que peu d'informations.

La méthode de Davenport mesure le capital humain en utilisant un nombre de mesure tel que le chiffre d'affaire (C.A) par employé, le ratio du turnover sur les postes, ou le niveau d'implication des employés.

- La méthode de Fitz-Enz²⁰ (1995) se base sur une somme de mesure qui comprend la valeur ajoutée du capital humain et la valeur de marché du capital humain.

- La valeur ajoutée (V.A) du capital humain se calcul comme suit :

V.A = (CA - charges totales+ charges de personnel)/ nombre de collaborateurs

- La valeur de marché du capital humain se calcul comme suit :

Goodwill = [valorisation boursière - valeur comptable]/nombre de collaborateurs.

Le concept de capital humain repose sur des fondements théoriques fragiles, car, en économie, il est utilisé en se reposant sur l'hypothèse selon laquelle les différences entre les salaires correspondent à celle du niveau de productivité des salariés. *« En conséquence, étant donné les imperfections du marché du travail, il apparaît clairement que l'hypothèse selon laquelle les salariés sont rémunérés selon leur productivité marginale est difficilement soutenable »*²¹.

Il est à noter que l'utilisation du concept de capital humain pour désigner les ressources humaines par plusieurs chercheurs ; qui mettent en évidence des différences fondamentales entre le capital humain et les autres types de capitaux utilisés par l'entreprise (capital financier, capital technologique, capital matériel, etc.).

Coff (1997) identifie quatre différences fondamentales²² :

- les entreprises ne peuvent être propriétaires du capital humain à la différence des autres capitaux ; il n'est ainsi pas possible « d'acquérir » du capital humain - le capital humain peut très bien ne pas contribuer à la marche de l'entreprise au meilleur de ses capacités (motivation insuffisante) ;
- le capital humain peut être en désaccord avec les décisions prises par l'entreprise (par exemple une restructuration ou une fusion) et en conséquence quitter l'entreprise ou s'engager dans des actions collectives de contestation ;
- le capital humain recherche des rémunérations extra financières sous la forme de reconnaissance, de conditions de travail de qualité, etc. Ainsi, ce qui fait la spécificité du capital humain (non appropriable, connaissances tacites détenues par des individus) rend sa gestion délicate.

²⁰J.Fitz-Enz, 2000, "The ROI of human capital", Amacom. L'auteur propose de mesurer la valeur ajoutée du capital humain selon la formule suivante : (chiffre d'affaires - charges totales + charges de personnel)/nombre de collaborateurs, ou la valeur de marché du capital humain : valorisation boursière - valeur comptable/nombre de collaborateurs.

²¹Id., P164

²²Ibid., P 167

2.2.2. Les Tableaux de bords

Le tableau de bord est un outil qui a toujours existé dans le domaine de la gestion, cependant, son rôle s'est développé au fil du temps, passant d'un rôle qui se limitait à la mesure de la performance des entreprises par les coûts et la productivité à la mesure par les résultats financiers vers les années 90, jusqu'à ce qu'il devienne aujourd'hui, un outil indispensable pour les entreprises que les décideurs utilisent pour le pilotage de l'ensemble des dimensions de leurs entreprises.

Il convient, alors, de cerner le mieux possible ce concept avant de voir les étapes de sa réalisation et ses différents types.

Le tableau de bord se définit comme étant *«... un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »*²³.

Il est aussi considéré comme : *« un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »*²⁴.

Donc, le tableau de bord est un outil dont les décideurs ne se séparent jamais, car, il sert à mesurer la performance sous ses plusieurs formes ; financière, sociale, décisionnaire etc.

Sachant que dans notre travail, nous allons nous focaliser sur le tableau de bord des ressources humaines, puisque ce sera un outil indispensable pour la mesure de l'efficacité et l'efficience des ressources humaines.

- **Définition du tableau de bord RH**

Le tableau de bord RH est l'un des types des tableaux de bord qui est nécessaire pour la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Il est de ce fait, indispensable pour piloter sa performance.

Le tableau de bord rassemble les éléments du système de pilotage RH, il est établi à partir des objectifs stratégiques de la fonction sous forme d'indicateurs. Il

²³ALAZARD C, SEPARI, Sabine, « *Contrôle de gestion (DCG 11)* », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P552.

²⁴MALO, J. I., « *encyclopédie de gestion* », Ed.Economica, Paris, 1997.

présente une vision globale des enjeux RH de l'entreprise. Les indicateurs qui figurent dans le tableau de bord doivent être choisis avec soins et doivent représenter le ou les domaines pilotés par le ou les responsables.

Les destinataires du TBRH sont les décideurs qui ont besoins d'informations sociales et pilotent les services, tel que la direction générale, les responsables des départements ainsi que la direction des ressources humaines.

En prenant en considération sa taille et ses caractéristiques, l'entreprise, peut avoir soit un tableau de bord spécifique pour chaque processus, ou bien, insérer dans le tableau de bord de la DRH des indicateurs spécifiques pour chaque processus.

- **Rôle du tableau de bord**

Le tableau de bord des ressources humaines joue un rôle majeur dans le processus décisionnaire, d'autant plus que sa flexibilité a contribué à développer ses rôles au sein de l'organisation²⁵:

- **Un rôle de contrôle et de comparaison**

Le TBRH organise méthodiquement des indicateurs qui mesurent les écarts entre les objectifs visés et les résultats obtenus, la performance, ainsi que la participation de la fonction RH aux résultats de l'entreprise. Et donc, il permet de connaître la situation actuelle des ressources humaines, et de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés.

Il doit servir à diagnostiquer les points faibles, les anomalies et ce qui a des répercussions sur l'entreprise et son résultat.

- **Un rôle de communication et de dialogue**

Bien conçu, cet instrument est une référence commune pour permettre l'échange et le dialogue constructif entre les différents destinataires du tableau de bord. Il doit notamment servir à analyser et commenter ses résultats, afin de mettre en place des actions correctives aux dysfonctionnements notés.

- **Rôle d'aide à la décision**

Dans l'idéal, le tableau de bord devrait accompagner les responsables dans la prise de décision répartie et en temps réel. Il devrait aussi contenir des informations adaptées à chaque responsable, permettre d'administrer leurs divers objectifs.

²⁵ALAZARD C, SEPARI, Sabine. , op. cit, p. 552-553.

2.2.3. Les indicateurs de performance

«Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion ».²⁶

Les indicateurs peuvent être considérés comme des outils de décision, ils permettent de mesurer une situation, signaler un risque ou montrer le bon avancement d'une activité. Ils dépendent des objectifs de l'entreprise et représentent des informations de synthèses de type numérique, textuelle ou sous forme de ratios.

Les indicateurs mesurent l'efficacité d'une activité par rapport à :

- Une norme prédéfinie.
- Une valeur d'un même indicateur ailleurs.
- Une valeur antérieure du même indicateur.

- **Les caractéristiques d'un indicateur**

Les indicateurs se caractérisent par : une appréciation des résultats obtenus, son utilité et sa solidité.

- **Appréciation des résultats obtenus**

L'indicateur doit présenter un lien logique avec l'objectif fixé afin de mesurer sa réalisation, et rendre compte d'une manière totale de son résultat. L'indicateur permet l'appréciation de la situation et la mesure de la performance mais ne doit pas engendrer une dégradation de l'objectif assigné en adoptant un comportement qui améliorera l'indicateur dont il est question.

- **L'utilité**

On entend par utilité que l'indicateur doit être disponible annuellement, mais aussi ; dans des situations exceptionnelles ; à des périodes distancées. Il fait objet de comparaison comme nous l'avons cité auparavant et est utile à l'entreprise que si son utilisation est immédiate, suivie par une analyse et clairement expliqué.

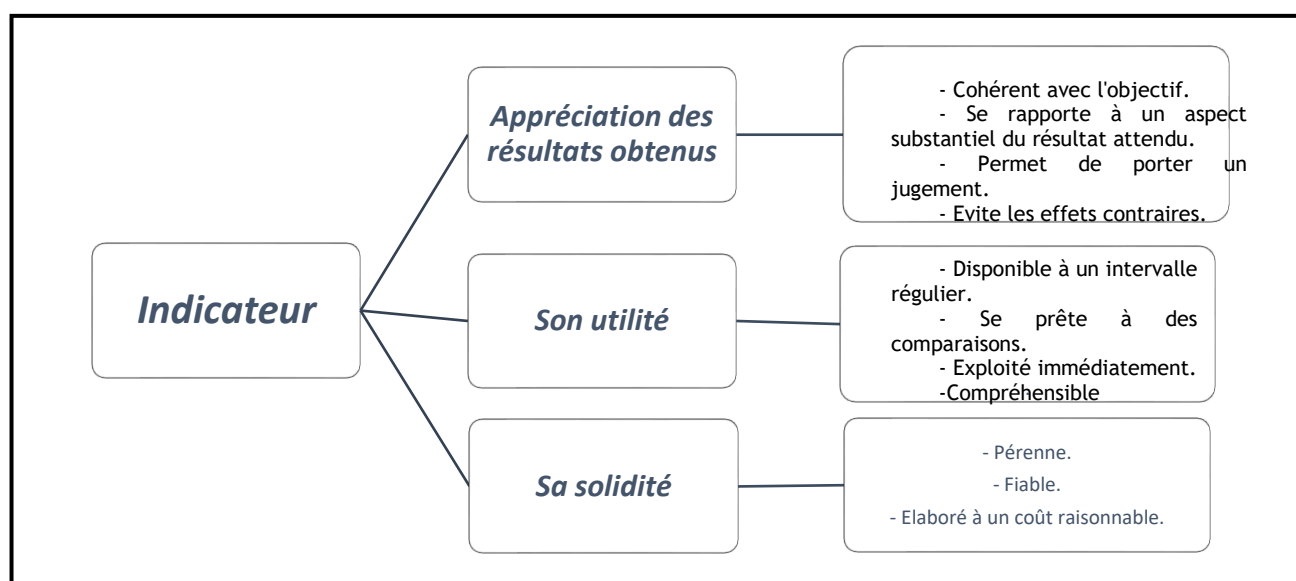
²⁶NARO Gérald, « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale », Université Montpellier I, 2006, p13-26.

- Solidité

L'indicateur doit être fiable et indépendant des changements que connaît l'organisation.

Nous avons synthétisé l'ensemble des spécifications d'un bon indicateur et leurs explications dans la figure qui suit :

Figure N° 04 : Caractéristiques d'un bon indicateur



Source : élaborer sur la base de nos différentes lectures.

• Les indicateurs de performance

« Les indicateurs de performance RH sont un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information, en vue de favoriser la décision sociale »²⁷. Il permet l'appréciation de l'efficacité et l'efficacité d'une activité en effectuant une comparaison entre ce qui a été prévu (objectif) et ce qui a été obtenu (résultat). L'indicateur de performance est une donnée chiffrée utilisée dans une optique de pilotage.

Citons comme exemple d'indicateur de performance les **indicateurs de formation et développement**, parmi eux, les **heures de formation par employé**. Cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé.

Afin d'atteindre leur performance, les entreprises recherchent continuellement les meilleurs indicateurs, les plus adaptés, pour construire sur

²⁷ALZARD, C, SEPARI, Sabine, « *Contrôle de gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2007, P634.

leur base des tableaux de bords de performance. Pour ce faire, ils recherchent des indicateurs à l'extérieur de l'entreprise en comparant ceux de leurs concurrents. Cette démarche est loin d'être efficace, sachant que chaque indicateur doit répondre aux propres objectifs de l'entreprise, et permettre la mesure de l'avancement vers l'objectif assigné au départ, car, il n'y a pas de liste d'indicateurs absolue.

Toutefois, il existe une liste déterminée d'indicateurs simples et fiables, qui contribuent à la réalisation de tableau de bord performant et permettent un suivi régulier et efficace.

En se référant à l'étude réalisée par Kurt Salmon*, on déduit qu'une bonne liste ne devrait pas contenir plus de 15 indicateurs, et ce, afin de permettre leur analyse et leur évaluation tout en ayant la possibilité d'apporter des modifications et améliorations, d'en ajouter ou en supprimer.

L'étude montre que, 72% des entreprises qui utilisent moins de 15 indicateurs, déclarent en utiliser entre 5 et 10.

2.2.4. Classement des indicateurs de mesure de la performance RH

Suite à nos lectures diverses, nous avons constaté l'existence de plusieurs types d'indicateurs de performance. Nous retenons ce classement qui suit :

Tableau N° 01 : Types d'indicateurs de performance

Indicateurs de mesure GRH	Exemples	Méthode de calcul
Indicateurs économiques et financiers	Ratios de productivité : il sert à la mesure de la contribution économique du personnel	1. C.A. / Effectif 2. Valeur ajoutée / Effectif. 3. Valeur ajoutée / Masse salariale 4. Production / Effectif
	Ratios de dépenses RH.	1. Frais de personnel / Effectif 2. Masse salariale/C.A.
Indicateurs structurels	Taux d'encadrement.	Effectif cadre et technicien/ Effectif total

Indicateurs de gestion du recrutement	Délai d'embauche.	Le temps qui s'écoule entre la demande émise par un service et l'entrée en fonction d'un candidat.
	Cout moyen de recrutement.	Le coût total des recrutements sur la période / Nombre de recrutements sur la période
Indicateurs de gestion de la formation	Ratio de salariés formés	Nombre de salariés formés / Effectif
	Taux de couverture en compétences stratégiques.	Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques
Indicateurs de gestion des rémunérations	Ratio de rémunération moyenne.	Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel
Indicateurs de climat	Turnover	1. Total des démissions / Total des départs 2. Nombre de départs associés à un motif / Effectif moyen
	Taux de démission.	Total des démissions / Total des départs
Indicateurs d'absentéisme	Taux d'absence	• Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période
Indicateurs de conflictualité	Taux de grève	Nombre d'heures ou jours perdues pour faits de grève / Nombre de salariés des établissements concernés par le conflit
	Taux de propension	Nombre de grévistes / effectifs sur la période
	Taux de concentration	Nombre de jours ou
	Intensité conflictuelle	

		d'heures perdues / Nombre de grévistes
Indicateurs de satisfaction des salariés	Satisfaction du personnel	Enquête de satisfaction annuelle (« baromètre social »)
	Implication du personnel	Questionnaire surl'implication organisationnelle
	Implication du personnel	Questionnaire sur l'implication organisationnelle

Source : Synthétisé par nos soins à partir de nos lectures.

Cette liste ne peut pas être considérée comme étant définitive, car, il existe plus de 60 indicateurs. (Voir annexe N°01)

3. Le Redéploiement des ressources humaines

Les entreprises sont confrontées à de nombreuses mutations économiques et dans le but de s'adapter à ses dernières, les dirigeants se retrouvent dans l'obligation de procéder au changement dans les structures et dans les organisations de leurs entreprises. Ce changement se traduit parfois par le redéploiement de leur ressource humaine.

Le redéploiement peut être défini comme une mesure qui tend à assurer une meilleure répartition du personnel tant à l'intérieur d'un même service qu'entre les différents services.

Le redéploiement du personnel est synonyme de transfert, de réorganisation ou d'une nouvelle répartition du personnel. Les fonctionnaires peuvent faire l'objet d'une répartition à partir de services avec un excédent de personnel vers des services sous équipés en agents.

3.1. Nature et objectifs du redéploiement des ressources humaines

Dans le but de mieux cerner notre travail nous devons bien maîtriser et comprendre ce que le redéploiement.

3.1.1. Définitions du redéploiement

Par redéploiement des ressources humaines, on entend tout changement qui affecte les salariés dans leurs postes dans un cas de licenciement, suppression ou affectation d'un nouveau poste, soit dans le même service ou dans un autre.

Le concept de redéploiement est un concept difficile à cerner et à maîtriser. De nombreuses définitions existent :

« En règle générale, en utilisant ce terme on fait appel à la notion de déplacement de troupes ou de travailleurs, soit vers une nouvelle implantation, soit vers de nouvelles tâches »²⁸.

²⁸VIDAL.F and all, « La maîtrise du redéploiement », éd DUNOD, paris, 1993, P7.

« Le redéploiement est une dynamique de réalisation de grandes mutations dans un environnement globale : il allie la cohérence des décisions, la cohésion des équipes, la transparence dans la communication. Il anticipe et intègre les opportunités et les attentes sociales aux objectifs économiques »²⁹.

Le redéploiement peut être aussi défini comme «un système dynamique reposant essentiellement sur des processus et méthodes qui vont permettre de mobiliser l'organisation afin de réaliser efficacement les grands changements à entreprendre».³⁰

D'après ces définitions, nous comprenons que le redéploiement n'est pas qu'un simple changement de poste de travail, mais, un concept bien plus profond ayant sa dynamique, ses enjeux et ses outils et donc doit être planifié et minutieusement étudié.

3.1.2. Les objectifs du redéploiement de la ressource humaine

Les objectifs du redéploiement du personnel s'articulent autour de trois niveaux d'objectifs principaux :

- Au niveau du poste de travail.
- Au niveau de l'administration.
- Au niveau de l'employé.

• Au niveau du poste de travail :

L'organisation doit optimiser les ressources humaines dont elle dispose, et ce, en déterminant ; le profil à redéployer, à quel moment et vers quel poste le mobiliser.

- Choisir le ou les profils à redéployer en fixant le nombre et les qualifications requises.

- Déterminer le poste qui convient, cela sous-entend que des mécanismes d'une prévision judicieuse sont mis en œuvre pour assurer la meilleure adéquation possible un ensemble de tâches qui consistent des attributions dont ce personnel doit s'acquitter afin de donner le meilleur produit, service ou prestation possible.

- A quel moment : cette référence au facteur temps signifie que l'action du personnel à son poste obéit à la logique « temps », et ceci principalement de deux manières :

* Réaliser les tâches relatives aux attributions du poste dans un « temps minimum » avec un niveau de qualité de service et une productivité ;

* Répondre dans un temps minimum au besoin du citoyen (produit ou service), le délai entre l'expression du besoin par le citoyen et la réponse du fonctionnaire doit être plus rapide possible.

²⁹VIDAL and all., op. cit., P7.

³⁰Ibid., P11.

- **Au niveau de l'administration :**

- Optimiser l'allocation des ressources humaines en tenant compte les contraintes budgétaires.
- Garantir la satisfaction des besoins des administrations en personnel pour assurer des missions qui leur sont dévolues, en qualité et en quantité, dans l'espace et dans le temps.
- Garantir une répartition du personnel optimale entre les services centraux et périphériques.
- Vérifier le plein-emploi du personnel, pour pallier aux problèmes de sous-effectif de certains services.

- **Au niveau de l'employé :**

Diversifier l'expérience professionnelle du personnel, et lui faciliter l'évolution dans sa carrière en lui donnant des tâches qui correspondent à ses compétences et qualification, et ce en :

- Lui facilitant le changement de poste et de métier ;
- Développant ses compétences, son savoir-faire et son potentiel professionnel et personnel ;
- Gérant sa carrière en lui donnant des perspectives de promotion.

3.2. Les notions voisines du redéploiement

Il existe plusieurs notions voisines du redéploiement qui sont très souvent confondus à ce dernier qui sont :

3.2.1.1. Les restructurations

Les entreprises se retrouvant face à des situations de difficulté n'ont de choix que de se restructurer. C'est-à-dire effectuer de multiples changements dans les structure de leurs organisations, qui leurs permettront, ainsi, d'atteindre leurs objectifs et de rester sur le marché de la concurrence, qui se font soit par :

- Fusion/ acquisition ;
- Relocalisation ;
- Privatisation.

- **Fusion/ Acquisition**

Le terme « Fusion-Acquisition » aussi appelée « Mergers and Acquisition » regroupe en fait deux notions : fusion et acquisition.

- La fusion

Elle est caractérisée par la transmission de l'intégralité du patrimoine d'une ou plusieurs sociétés (absorbées) à une autre société (absorbante). Ce transfert implique une dissolution sans liquidation : la société absorbée n'existe plus après une fusion.

- L'acquisition

Elle est caractérisée par le transfert total ou partiel de la propriété d'une activité. Ce transfert porte sur : les titres, les actifs corporels, les actifs incorporels, les éléments de besoins de fonds de roulement (stocks, clients, fournisseurs...).

L'acquisition constitue à transférer tout ou une partie d'un actif, la société qui cède l'actif continue à subsister à l'issue de l'opération.

On peut ainsi définir la notion de fusion/acquisition comme étant : « *un transfert d'activité entre deux sociétés distinctes par le biais d'un transfert de propriété* »³¹.

• La relocalisation

La « relocalisation » peut être définie comme le rapatriement dans le pays d'origine de tout ou partie d'une activité économique qui était délocalisée auparavant dans un pays tiers.³²

La relocalisation ainsi, consiste à un changement d'implantation qu'opère l'entreprise de son activité économique, pour par exemple être plus proche des lieux de consommations.

La notion de « relocalisation » est désigner comme étant l'opposé à celui de délocalisation, et donc est défini comme le retour dans le pays d'origine. La relocalisation implique, elle aussi un redéploiement dans les emplois de l'entreprise.

• La privatisation

La privatisation connaît différentes appellations, elle est synonyme de restructuration, d'autonomie, de transfert, de réaction face à la croissance de la bureaucratie, de changement surtout de structure organisationnelle de dénationalisation des entreprises compétitives³³.

La privatisation renvoie à l'idée de décharger l'Etat de certaines responsabilités ou de certains biens pour les confier au secteur privé. La privatisation signifie une technique par laquelle l'Etat transfère partiellement ou totalement la propriété de ses entreprises au secteur privé.

³¹ ZHULDYBINA. Margarita, *Mémoire Fusion-Acquisition, Concepts généraux et traitement comptable*, Bruxelles : 2012, P9.

³² BOST, François, 2015 Professeur de Géographie à l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) - Laboratoire Habiter (E A 2076) - Courriel : francois.bost@univ-reims.fr

³³ MEBTOUL, Abderrahmane, « Réformes et privatisation en Algérie », tome 2, OPU Alger, 2002, P31.

La réussite de ces opérations de restructurations, nécessitent un effectif approprié, ce qui oblige les chefs d'entreprises à procéder à des redéploiements des ressources humaines pour des raisons de suppression ou de création de postes.

3.2.2. La mobilité du personnel

« La mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position, de fonction, de lieu ou d'entreprise »³⁴.

«C'est le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou de groupe »³⁵.

En gestion des ressources humaines : *«elle évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi»³⁶.*

La mobilité désigne un changement de poste ou de métier au sein de la même entreprise. Ce changement peut être de deux types:

- Un changement non volontaire: réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale, etc.

- Un changement volontaire: la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussite à un concours, etc.

Le redéploiement est synonyme de mobilité, car, la mobilité offre la possibilité d'un passage facile d'un service à un autre, c'est donc un des moyens de redéploiement.

À cet égard, la mobilité remplit non seulement des fonctions de maîtrise, de contrôle des effectifs en faveur d'une rationalisation du service mais aussi des fonctions de motivation, d'innovation et de formation.

Le terme de mobilité recouvre cinq formes suivantes:

- **La mobilité verticale vers le haut**

Habituellement elle s'accompagne d'un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité, correspond à une promotion³⁷.

La promotion caractérise *« l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, elle est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes »³⁸.*

- **La mobilité verticale vers le bas « rétrogradation »**

³⁴PERETTI Jean-Marie, « tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », éd. d'organisation, paris, 2002, P150.

³⁵ PERETTI Jean Marie. « Dictionnaire des ressources humaines ». Ed Vuibert, paris, 2001, P150.

³⁶GURRERO Sylvie, CERDIN Jean-Luc, ROGER Alain, « la gestion des carrières enjeux et perspectives », Ed Vuibert, paris, 2004, P36.

³⁷PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, PARIS : Edition Vuibert, 8eme édition, 2012, P119.

³⁸DE BOISLANDELLE Henri Mahe, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outils », Ed Economica, paris, 1998, P112.

Descente dans l'organigramme, renvoi à l'impossibilité de salarie de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisances de compétences (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par la disparition du poste ou bien dans un contexte où la recherche de sécurité prime sur l'ambition³⁹.

- La Mobilité horizontale

C'est un changement de poste ne s'accompagnant pas d'un changement de position hiérarchique⁴⁰. Il fait appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant et suit une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources.

- La mobilité géographique (mutation)

«Il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays (on parle alors d'expatriation et de mobilité internationale) »⁴¹. Elle ajoute aux risques inhérents au changement de poste, des risques ceux liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation personnelle etc.

- La mobilité fonctionnelle

Elle consiste en un changement de métier ou de fonction, qui implique l'acquisition de nouvelles compétences.

La mobilité fonctionnelle est généralement une mobilité horizontale, sauf quand il s'agit d'une promotion, dans cette situation c'est une mobilité verticale.⁴²

3.3. La démarche du redéploiement

L'opération de redéploiement s'effectue en trois étapes présentées dans le schéma suivant les étapes :

Etape 1 : Identification des profils

Avant toute opération de redéploiement, les responsables doivent déterminer au préalable les profils dont leurs services ont besoin. Ils doivent effectuer une liste des postes inoccupés de chaque service, et ainsi, pouvoir déterminer le nombre d'effectif requis pour chaque poste. Et ensuite, revoir son personnel et leurs compétences dans le but de sélectionner les profils les mieux adaptés aux postes souhaités tout en mettant en évidence les causes de non sélection des autres individus.

Les responsables sont amenés à identifier les besoins et les personnes à redéployer, ce qui va leur permettre d'étudier les écarts entre ces deux derniers.

³⁹PERETTI Jean Marie, « gestion des ressources humaines », op cit. , P122.

⁴⁰Ibid. P 122.

⁴¹PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », éd, Vuibert, partis, 2012, P 122.

⁴²PERETTI Jean-Marie op cit, P 122.

Etape 2 : Elaborer le plan de redéploiement

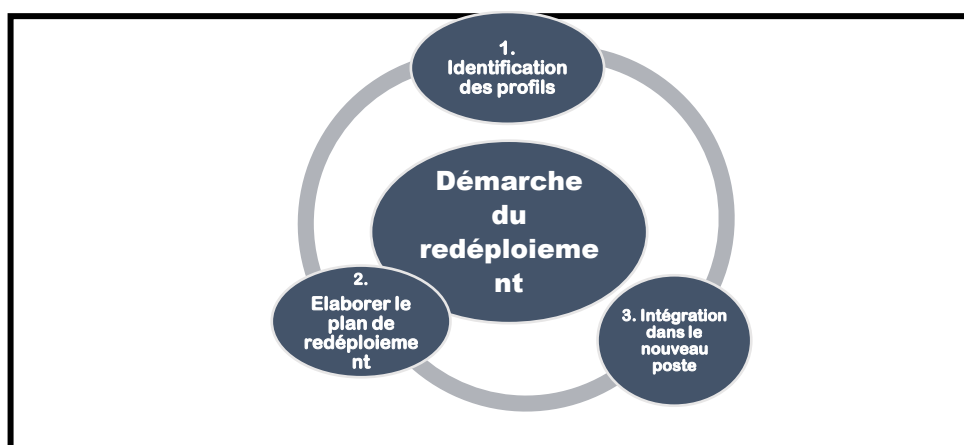
Dans cette seconde étape, les décideurs élaborent un listing des postes disponibles avec les employés à redéployer et/ou renforcer leur capacités, et ceux qui seront maintenus à leurs postes, pour les placer dans les postes les plus adéquats avec leurs profils.

Après ce listing, les décideurs élaborent le plan de redéploiement, ainsi que les coûts qu'il engendre. Pour enfin, mettre à la disposition du personnel de l'entreprise un échéancier des dates de chaque étape du processus.

Etape 3 : Intégration dans le nouveau poste

Cette étape consiste la mise en œuvre le plan de redéploiement en mettant en place un responsable du redéploiement au sein de la DRH, et en constituant une banque de donnée de redéploiement.

Figure n°05 : Les étapes clés du redéploiement.



Source : Synthétisé par nos soins à base de nos différentes lectures.

3.4. Les acteurs du redéploiement de personnel

Les opérations de redéploiement impliquent les acteurs principaux suivant :

- La direction générale.
- La direction des ressources humaines.
- Le responsable de redéploiement au sein de la DRH.

- Les individus affectés par le redéploiement.

L'ensemble de ces acteurs veillent à ce que le redéploiement qui est de réputation complexe soit réussi et fait de manière efficace.

3.5. Mesures d'accompagnement du redéploiement

Le redéploiement est réussi, lorsqu'il est personnalisé à la personne qui le subit. Encourager le redéploiement nécessite des mesures réparties sur trois plans :

3.5.1. Sur le plan budgétaire :

Il consiste à mettre en place les règles de mobilisation des ressources, faire en sorte que le redéploiement soit perçu par le personnel comme une promotion et non une punition qui fonde sa démarche sur l'évaluation de l'efficacité des individus redéployés avec des processus d'entretien.

3.5.2. Sur le plan technique:

L'une des clés de réussite d'un redéploiement est l'accompagnement du personnel redéployé à travers des formations pour garantir leur efficacité dans leurs nouveaux postes. Elaborer un plan annuel de redéploiement du personnel.

3.5.3. Sur le plan institutionnel :

Assister les gestionnaires compte tenu de la répartition des ressources humaines ; du mode d'organisation du travail, élaborer une liste de fonctions établies selon le domaine d'activité et l'emploi, constituer une banque de données de redéploiement qui comporte le nombre de personnel en situation de redéploiement, les effectifs excédentaires et sous-effectifs par service, le personnel qui souhaite être réaffecté etc.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, il était question d'expliquer la performance des ressources humaines de l'entreprise, ses fondements théoriques, ses méthodes de mesures ainsi que le phénomène de redéploiement des entreprises. Pour ce faire, nous avons divisé notre chapitre en trois sections ; la première section étant consacrée à la performance des ressources humaines, nous avons décortiqué cette notion en deux termes que nous avons définis qui sont l'efficacité et l'efficience, puis nous l'avons associée aux ressources humaines pour mieux cerner le concept de performance de cette fonction.

Ensuite , nous avons tenté de mettre en lumière les différentes manières de quantifier cette performance de la fonction ressource humaine, puis, la troisième section est consacrée au redéploiement où nous avons définis ce terme assez nouveau pour mieux le cerner, et tracer des frontières qu'il partage avec d'autres notions voisines pour éviter toute nuances, et enfin les objectifs de sa mise en route, ses étapes, les acteurs qui le concerne, ainsi que les mesure de suivi pour garantir sa réussite.

La contribution des ressources humaines dans la performance de l'entreprise n'est plus à démontrer, ceci dit elle reste tout de même dans l'obligation de montrer sa performance et l'atteindre et ce à travers l'efficacité et l'efficience qui ne se détachent pas de la performance, comme le montre le triangle de la performance.

La mesure de l'atteinte de ce but passe par plusieurs méthodes parmi elles, la mise en œuvre d'indicateurs qui mesurent l'efficacité et l'efficience du personnel via les tableaux de bord ou encore par la mesure du capital humain.

Les restrictions budgétaires auxquelles sont confrontées les entreprises ajoutées à l'importance de leurs effectifs acculent les dirigeants à mettre en œuvre des réorganisations de leurs structures, en passant d'une gestion des flux des ressources humaines à une gestion par les stocks qui vise à développer les compétences du personnel dont ils disposent. Le redéploiement du personnel est l'une des solutions qui aide à adapter les structures aux évolutions et objectifs de l'entreprise.

Chapitre 2

La démarche de l'audit d'efficacité et d'efficience

Introduction

Les multiples changements que connaissent les ressources humaines dans leur environnement, rendent l'atteinte de la performance sensible, cette situation impose aux dirigeants de mettre en place un processus de contrôle, de suivi et d'évaluation de la performance ; c'est-à-dire, un audit d'efficacité et d'efficience qui permettrait de détecter les anomalies, de les corriger, dans le but d'atteindre les objectifs assignés.

Quand une entreprise déclenche un audit d'efficacité, elle peut soit faire appel à un contrôleur de gestion, à un auditeur contractuel ou bien charger son département d'audit interne de l'effectuer. Sa finalité consiste à apporter des recommandations afin d'optimiser et améliorer la gestion de l'entreprise.

L'audit est un mot latin qui signifie « *audir* » : entendre ; en économie, c'est une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel incluant un diagnostic et des recommandations. Il a comme rôle de prévenir pour anticiper.

L'audit interne bénéficie d'une seule définition qui peut être considérée comme officielle et universelle. Cette définition est publiée par The Institute of Internal Auditors (IIA), lequel fédère toutes les organisations nationales d'audit interne : *«L'audit est une activité indépendante de l'organisation 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 contribuer 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 de risque, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité»*⁴³.

Comme déjà souligné précédemment, l'entreprise est dite « efficace » quand elle atteint ses objectifs fixés au préalable.

Il faut noter que l'audit d'efficacité et d'efficience émane de l'audit interne, *«L'audit d'efficacité est l'étude de la gestion rationnelle et optimale de l'entreprise dans un but d'amélioration ; il consiste à comparer l'objectif prévisionnel, à l'objectif atteint en réalité, à mesurer l'écart observé et à proposer des recommandations»*⁴⁴.

⁴³RENARD, Jacques, NUSSBAUMER, Sophie, *Audit interne et contrôle de gestion Pour une meilleure collaboration*. Eyrolles, Paris, 2011, p. 6.

⁴⁴MIKOL, Alain. *Audit d'efficacité et immixtion dans la gestion, les cadres conceptuels*. France. pp.cd-rom, 1991, p. 2.

Dans le rapport d'audit d'efficacité, l'écart observé ⁴⁵peut signifier que:

- L'objectif fixé au préalable n'a pas été atteint ;
- Ou,
- L'objectif fixé a été atteint mais en allouant plus de ressources et de temps que prévu.

Ceci implique que l'efficacité est intimement liée à l'efficience. Deux éléments indissociables ressortent : des objectifs assignés et des consommations budgétées.

L'audit d'efficacité, dans une situation de redéploiement, doit s'assurer de la conformité de l'opération et des procédures mises en place, pour permettre l'atteinte des buts fixés et ne se contente plus seulement de la vérification de la conformité, de l'opération de redéploiement aux normes, règlements et lois comme c'est le cas pour l'audit de conformité.

L'auditeur chargé de cette mission a l'habitude d'émettre son opinion sur l'application des règles ainsi que sur leur qualité. Il se demande notamment est-ce que cette procédure est inutile ? Opportune ? Superflue ? Inutilement compliquée, etc. Des questionnements de la sorte s'imposent au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondie son analyse dans la recherche des causes.

À ce niveau, le seul référentiel existant est celui qui résulte de l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il juge comme étant la meilleure, la plus efficace, la plus efficiente, sûre et productive des solutions possibles.

En plus des objectifs principaux, l'audit d'efficacité comprend les objectifs principaux de l'audit ainsi que, d'autres objectifs spécifiques à savoir :

- La vérification de la conformité aux exigences des référentiels de l'entreprise ⁴⁶;
- la vérification des dispositions organisationnelles et opérationnelles qui doivent être établies, connues, comprises et appliquées ;

⁴⁵Ibid., p. 2.

⁴⁶Référentiels de l'entreprise : normes, textes réglementaires, statuts, règlement intérieur etc.

- la vérification de l'aptitude, du domaine audité, à atteindre ses objectifs ; c'est-à-dire, de son efficacité ;
- Vérifier que les résultats obtenus ont été acquis aux moindres coûts ; c'est-à-dire, la capacité du domaine audité à être efficient ;
- l'identification des pistes d'améliorations et de recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- confronter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

Le commanditaire doit nettement exposer, aux équipes chargées de l'audit, le périmètre et les objectifs des audits lors de la programmation de ces derniers.

Etant donné que l'audit d'efficacité et d'efficience est l'un des types de l'audit interne, sa démarche est similaire à la démarche de la mission d'audit interne, la seule différence étant le référentiel sur lequel l'auditeur assigné se base.

L'IIA a mis en place une démarche sur laquelle les auditeurs peuvent s'appuyer lors d'une mission d'audit.

Cette démarche comprend principalement trois étapes :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion et suivie des recommandations.

Dans notre travail nous avons choisis de regrouper les deux premières étapes (planification et préparation) en une seule qui se nomme « phase de préparation ».

1. La Phase de préparation

Cette phase regroupe l'étape de planification et de préparation de la mission et la préparation.

1.1. Etape de planification

«Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le

calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission»⁴⁷.

La planification d'une mission d'audit est exigée par la norme 2200, l'auditeur se doit de construire un plan d'action pour chaque mission et le documenter.

L'auditeur doit impérativement comprendre les étapes de planification utilisées par l'audit interne qui sont décrites dans son manuel de règles et procédures.

L'étape de planification nécessite la prise en considération des caractéristiques du domaine audité ; c'est-à-dire ; les objectifs et les stratégies du domaine objet d'analyse.

Le plan de mission englobe les objectifs, le calendrier (date et durée), le champ d'intervention et les ressources mobilisées pour la mission.

1.1.1. Les objectifs de la mission

Après une analyse préliminaire des zones de risque et l'identification des risques significatifs, les auditeurs peuvent définir les objectifs de leur mission. Cette analyse permet aux auditeurs d'accentuer leur recherche sur les domaines d'activités les plus sensibles du domaine d'activité audité. Cependant, les objectifs doivent être réalistes et atteignables.

Les normes qui correspondent aux objectifs de la mission sont :

- La « Norme 2210- Objectifs de la mission » qui énonce que : *« les objectifs doivent être précisés pour chaque mission ».*
- La « Norme 2210.A1 » : *« les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation. »⁴⁸.*

1.1.2. Champ d'intervention

Le champ d'intervention désigne le périmètre que couvre la mission d'audit, il a été exigé par :

- « La Norme 2220- Le champs de la mission » : *« le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission ».*
- « La Norme 2220 A1 » : *« le champ de la mission doit couvrir les systèmes, les documents, le personnel et les bien concernés et y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle des tiers »⁴⁹.*

IIA. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit Interne. 2017, Paris, p. 22. Disponible sur : <https://na.theiia.org/translations/publicdocuments/ippf-standards-2017-french.pdf>

⁴⁸IIA, op. cit., p. 23.

⁴⁹Ibid., p. 24.

1.1.3. Ressources mobilisées pour la mission

Après la définition des objectifs et des champs d'intervention, les auditeurs internes doivent déterminer les ressources affectées pour la mission qui doivent être suffisantes afin d'atteindre les objectifs de la mission comme l'exige la norme 2230.

- Norme 2230 -Ressources affectées à la mission- : « *les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission* »⁵⁰. La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

1.1.4. Le programme de travail

Il constitue la dernière étape de la phase de planification, le programme de travail est « *un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs* »⁵¹. Ce document regroupe une liste de répartition des tâches que les auditeurs doivent accomplir, ainsi que les délais d'exécution, investigation à mener, et les procédures à appliquer. Le programme de travail est exigé par la norme 2240.

- Norme 2240 -Programme de travail de la mission- : les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission⁵². (voir annexe N° 02).

1.2. Etape de préparation

Elle constitue le point annonciateur du début de la mission d'audit. Dans cette phase, l'auditeur à la charge de la mission doit posséder un esprit d'analyse, une aptitude d'apprentissage et une habilité de lecture. Car, cette dernière se définit comme étant une phase où l'auditeur doit récolter toutes les documentations et travaux préparatoires nécessaires avant d'entamer sa mission et construire le référentiel qu'il utilisera dans son audit.

L'auditeur doit connaître de façon précise les attentes du commanditaire, ainsi qu'une parfaite connaissance de l'entité auditée afin de mener à bon escient son travail.

Cette phase comporte plusieurs étapes, parmi elles:

⁵⁰IIA. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit Interne. Op.cit., p. 24.

⁵¹SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. *Audit interne et référentiels de risques*. Ed. DUNOD, Paris, 2014, p. 90.

⁵²IIA. Op.cit., p. 25.

- l'ordre de mission;
- prise de connaissances générale de l'entité auditée;
- décomposition en objets auditables;
- identification et évaluation des risques;
- élaboration du référentiel d'audit.

1.2.1. L'Ordre de mission

Définit comme un mandat que donne le commanditaire au service d'audit ; c'est l'élément déclencheur de la mission d'audit ; il occupe deux fonctions : une fonction de mandat et une fonction d'information, car, celui-ci permet l'information de tous les responsables concernés par l'audit.

L'ordre de mission doit venir d'une autorité compétente et ne peut être saisi par le département d'audit lui-même.

L'ordre de mission est un document d'une page maximum, présentée sous format papier, peut être sous format électronique pour permettre une meilleure distribution. Elle est destinée aux commanditaires de la mission et aux responsables du service audité.

- Le contenu de l'ordre de mission :

L'ordre de mission⁵³(Voir annexe N°03) doit obligatoirement contenir les mentions suivantes:

- Le prescripteur;
- le destinataire;
- l'objet de la mission ;
- les objectifs généraux ;
- le lieu et périmètre de la mission ;
- la date du début et fin de mission.

Son objectif consiste à informer les responsables de l'organisation concernée par une mission d'audit interne de ses objectifs et modalités de déroulement.

⁵³IFACI, *Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne*, Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/files/fichesmethodologiques.pdf>, p. 81.

1.2.2. La Prise de connaissance de l'entité auditée

Sans connaître un minimum de la structure qu'il audite, l'auditeur ne peut effectuer sa mission à terme. Lors de cette étape, il est assigné à récolter le plus d'informations possibles à propos de l'entreprise ou de l'entité, qui fait objet d'un audit, ainsi que son environnement.

L'auditeur devra acquérir une connaissance globale de l'entreprise pour identifier les risques qui lui sont propres ainsi que les domaines et systèmes significatifs pour trancher sur quels éléments il effectuera ses travaux. À partir des informations recueillies, l'auditeur va constituer le dossier permanent de sa mission devant être structurées et consignés et, enfin, établir un plan de travail.

1.2.2.1. La durée de la prise de connaissance

La durée de l'étape de prise de connaissance varie selon trois facteurs :

- **La complexité du sujet :**

La nature du sujet à audité joue un rôle important sur la durée de cette étape, car si le sujet est nouveau et complexe, cela prendra plus de temps pour en prendre connaissance qu'un sujet habituel et moins complexe.

Autrement dit ;

Si l'auditeur évalue l'entreprise pour la première fois, il devrait prendre du temps pour récolter les informations dont il a besoin, tout en prenant en considération l'existence d'un audit antérieur. Si l'auditeur analyse l'entreprise pour une seconde fois, ceci lui prendra moins de temps.

- **Le profil de l'auditeur :**

La durée de la prise de connaissance dépend aussi de l'auditeur assigné à la mission, et ce, selon son expérience professionnelle, sa formation, ses compétences et son degré de maîtrise du sujet.

- **La qualité des dossiers d'audit :**

Les dossiers d'audit rassemblent les documents de travaux et données des audits antérieurs s'ils existent. Leur possession permettra à l'auditeur d'avoir une prise de connaissance plus rapide de l'entité auditée.

1.2.2.2. Les outils de prise de connaissance

Durant la phase de prise de connaissance, l'auditeur est amené à utiliser des outils pour récolter le maximum d'information possible sur le sujet qu'il va auditer, parmi ces outils :

- Le questionnaire de prise de connaissance QPC ;
- Autres documentations.

- **Questionnaire de prise de connaissance :**

Afin d'éviter le risque d'omission, l'auditeur dans cette étape doit impérativement utiliser le QPC qui est un récapitulatif des questions importantes et points dont leur réponses contribuent à mieux connaître le domaine à auditer.

Le questionnaire de prise de connaissance s'articule autour de trois axes :

- Axe socio-économique ;
- Axe organisationnel de l'unité ;
- Axe du fonctionnement de l'entité auditée.

- **La documentation**

Dans le but de compléter ses informations sur l'entité auditée, l'auditeur peut s'appuyer sur les procédures de travail et les méthodes de fonctionnement mises à jour du sujet faisant objet d'un audit, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation, les divisions des tâches, ou encore les rapports et les comptes rendus de services à auditer.

1.2.3. L'identification et évaluation des risques

L'identification et évaluation des risques permettra à l'auditeur de définir les objectifs qui entourent sa mission. Dans l'optique de bien cerner cette étape, il y a lieu de comprendre tout d'abord ce qu'est le risque.

- **La notion de risque**

Le risque est perçu comme « *La possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs* »⁵⁴.

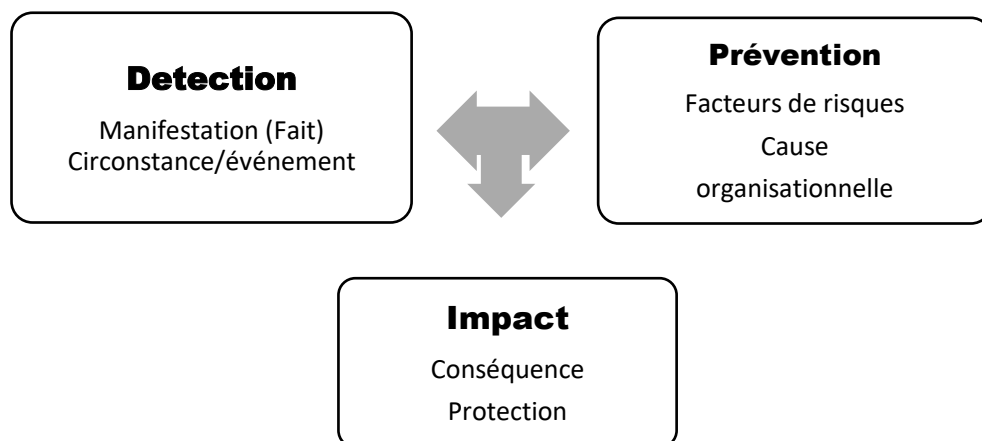
⁵⁴SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. *Audit interne et référentiels de risques*. 2^e éd. Paris : DUNOD, 2014, p 10.

Dans ce cas là, l'auditeur a pour rôle de rechercher dans l'organisation et le fonctionnement de l'entité auditée, les facteurs de risques qui ; combinés à la survenance de ses événements vont ou ne vont pas entraîner des conséquences dommageables⁵⁵. Pour pallier aux facteurs de risque, l'auditeur doit s'appuyer sur trois types de mesures⁵⁶ : mesures de prévention, de détection et de protection.

Ces facteurs sont représentés dans une figure, dans la page qui suit.

Pour l'auditeur, le risque est la combinaison de trois constituant qu'il est nécessaire de distinguer, ces constituants sont : la manifestation du risque (l'incident réalisé ou potentiel), son impact (financier) et les facteurs de risque (ses causes organisationnelles).

Figure N° 06 : Le risque et ses composants



Source :SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier.
Audit interne et référentiels de risques, Ed. DUNOD, Paris, 2014, p. 13.

Cette distinction lui permettra de donner son assurance que l'organisation examinée à toutes les chances d'atteindre la performance et les objectifs attendues d'elle.

⁵⁵Ibid. P. 12.

⁵⁶Ibid.

Le risque d'audit est «*l'ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur l'entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise*»⁵⁷.

Le risque d'audit présente trois classifications :

- **Le risque inhérent :**

La possibilité qu'une anomalie significative liée à l'activité se produise avant toute action du contrôle interne. Ce risque dépend en premier lieu de la nature de l'activité et de l'environnement qui l'entoure.

- **Le risque lié au contrôle :**

Le risque qu'un contrôle antérieur n'ait pas détecté ou prévenu de l'existence d'une anomalie significative et donc non corrigé au moment opportun. Cela exprime la défaillance du contrôle interne.

- **Le risque de non détection:**

Le risque que la nature des procédés de l'auditeur et ses choix dans le programme de travail ne lui permettent pas de détecter d'anomalies significatives dans l'activité auditée.

Il existe d'autres méthodes de classification des risques, en se servant d'indicateurs pour permettre leurs hiérarchisations. Parmi ces méthodes de hiérarchisations, nous trouvons l'échelle de CARTIER et DOHERTY. Cette classifications'appuie sur le pourcentage du chiffre d'affaires⁵⁸.

Tableau N° 02 : Echelle de CARTER et DOHERTY

Risque négligeable	Inférieur à 0,1 % du chiffre d'affaire annuel
Risque faible	Compris entre 0,1 et 1%
Risque modéré	Compris entre 1 et 5%
Risque moyen	Compris entre 5 et 20%
Risque élevé	Compris entre 20 et 50%
Risque catastrophique	Supérieur à 50%

Source : MAHTOUT Idir, op. cit. , p. 65.

⁵⁷ SCHICK, Pierre, Audit interne et référentiel de risques. Op. Cit., p 12.

⁵⁸ MAHTOUT Idir, Audit social: Outil au service de la performance des entreprises : Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures. Mémoire de magister, sciences de gestion, management des entreprises, Tizi-Ouzou : Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2017, p. 65.

- **L'identification des risques**

L'identification et évaluation des risques est énoncée par la norme 2210 A1. Elle a pour but d'inventorier, de mesurer la probabilité de survenance et l'impact de tout événement susceptible d'empêcher ou de nuire à l'atteinte des objectifs du processus qui fait objet d'un audit.

La norme 2210 A1 énonce que « *En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation* »⁵⁹.

De cette norme on comprend que l'auditeur est amené à identifier les zones où les risques sont les plus susceptibles de se concrétiser, et évaluer à quel point peuvent-ils affecter le déroulement de sa mission. Elle permet aussi à l'auditeur d'évaluer la conception du dispositif de contrôle par rapport aux référentiels externes existant. Il valide ensuite avec les auditées, la référence à partir duquel le dispositif de contrôle interne va être évalué au cours de la mission.

- **Cartographie des risques:**

Une cartographie des risques est un support qui présente les risques opérationnels qui ont été identifiés et structurés.

Pour parvenir à une cartographie des risques, deux approches existent :

- **Approche par processus:**

L'approche consiste à effectuer à partir de la cartographie des processus un inventaire des différents risques opérationnels associés aux tâches qui composent ces processus. Pour cela, une analyse s'impose sur les inputs, les processus de transformation et les outputs livrés à l'issue de chaque processus.

Il existe trois facteurs susceptibles d'être déclencheurs de risques que l'auditeur doit prendre en compte, ce sont : l'exposition, l'environnement et la menace.

⁵⁹IIA. Op.cit., p. 23.

L'exposition: Il s'agit des risques qui pèsent sur les biens (argent, stocks, immobilisation). Ces risques sont multiples : vol, arnaque, malversation, incendies...

L'environnement: Il s'agit des risques liés au micro environnement (clients et fournisseurs) ou la macro environnement de l'entreprise.

La menace :C'est une contrainte qui menace l'entreprise. Elle peut être liée à une fraude comme elle peut être la menace des catastrophes naturelles ou sociales.

- **Approche par interview des opérationnels:**

À partir des questionnaires préétablis, cette approche permet de lister les risques opérationnels identifiés comme étant ceux qui affectent réellement ou potentiellement leurs activités. Il est nécessaire de compléter la cartographie des risques avec un rapprochement sectoriel des risques opérationnels, et ce, quelque soit la nature de l'approche choisie.

• **Le tableau des risques**

Il rassemble Prise de connaissance de l'entité et prise de consciences des risques et améliorations, en découpant le sujet à auditer en opérations élémentaires dites objets auditables. Le tableau des risques produit la première approche du référentiel d'audit.

Tableau N°03 : Exemple de tableau de risques correspondant à la réception de marchandise

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Exemple : Réception des marchandises	-Sécurité de la réception	-Pertes - Avaries	-Moyen -Faible	-Norme de livraison et de stockage -Procédure de vérification	NON
		-Non-conformité	-Important	-Inspection technique	OUI

	-Conforme en quantité et qualité -Faire les réserves en temps voulu	-Contentieux Prescription = perte des droits	-Moyen -Moyen	-Procédure de réserve	OUI NON
--	--	---	----------------------	-----------------------	----------------

Source :RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*. Ed d'organisations Eyrolles, Paris, 2013, p. 219.

1.2.4. L'élaboration d'un référentiel d'audit ou définition des objectifs

Cette étape se nomme aussi «définition des objectifs», « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission ». Quelque soit l'appellation retenue, *il s'agit d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tout les cas de figure*⁶⁰.

- **Caractéristiques du référentiel d'audit**

- C'est un contrat passé avec l'audité, dans lequel les objectifs et champ d'action de la mission d'audit est définie. Le caractère contractuel de ce document prendra forme lors de la réunion d'ouverture, une fois que la partie auditée approuve le contenu du contrat.
- À partir de l'étape d'identification des zones de risques qui servira de support, l'audit interne mettra en place un référentiel d'audit qui permettra de définir le champ d'application de sa mission et d'identifier les points essentiels ; c'est-à-dire ; ceux sur lesquels il doit baser son attention et ceux qui ne nécessitent pas beaucoup d'efforts. De ce fait, l'auditeur applique la norme 2210 A1, suscitée préalablement.
- C'est aussi en s'appuyant sur l'étape d'analyse des risques que l'auditeur interne pourra évaluer l'importance et le contenu de sa mission.

- **Contenu**

Dans le rapport d'orientation, les objectifs sont généralement décomposés en trois parties :

- Objectifs généraux ;
- objectifs spécifiques, et,
- champ d'action.

⁶⁰RENARD Jacques, op. cit. p. 220.

- **Les objectifs généraux**

« Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente »⁶¹.

Ces objectifs regroupent :

- fiabilité et impartialité des informations ;
- respect des règlements et des lois ;
- efficacité et efficience des opérations.

- **Les objectifs spécifiques**

Ces objectifs énoncent les dispositifs de contrôle que l'auditeur va tester, ces mêmes dispositifs participent à réaliser les objectifs généraux.

- **Le champ d'action**

Le champ d'action désigne le périmètre d'action dans lequel l'auditeur va mener son investigation pour atteindre ces objectifs (généraux et spécifiques). Ce champ d'action est proposé dans le rapport d'orientation.

Le champ d'action revêt un double sens :

- Champ d'action fonctionnel ;
- Champ d'action géographique.

Dans le cas d'un audit d'efficacité, le référentiel sera construit sur la base des bonnes pratiques du domaine faisant objet d'un audit. Ce référentiel diffère d'une mission à une autre selon le type d'audit (audit de processus, audit de système etc.), « Le référentiel d'audit est composé d'un standard dont le type dépend du type d'audit »⁶².

Le référentiel d'audit⁶³ peut être standard ou constitué par expérience ou bien selon les caractéristiques des commanditaires. (Voir annexe 03).

⁶¹RENARD Jacques, op. cit. p. 221.

⁶²LACOLARE, Vincent. *Quel référentiel d'audit choisir*, Ed. AFNOR, Paris, 2011, p. 1. Article d'auteur
Disponible sur: <https://bivi.afnor.org/notice-details/quel-referentiel-daudit-choisir-/1294983>

⁶³Il a pour mission de recenser les objectifs de chacun des processus/ sous processus de l'entité auditée, et pour chacun d'eux les risques auxquels ils sont exposés et les contrôles qui devraient permettre de réduire ces risques.

2. Phase de réalisation

Dans cette phase, il est demandé à l'auditeur d'avoir un sens aigu d'analyse, d'observation et de communication, car, cette fois-ci, l'auditeur est appelé à tâter le terrain de plus près. C'est à cet instant que l'auditeur procède aux constats, afin de procéder à la rédaction du rapport. Cette phase commence par une réunion de présentation entre les auditeurs et audités.

La phase de réalisation comporte trois étapes:

- La réunion d'ouverture qui est une réunion plutôt solennelle ;
- programme d'audit ;
- travail sur le terrain.

2.1. La réunion d'ouverture

Cette réunion (rencontre) ne marque pas le commencement de la mission d'audit mais est un signe du début des opérations de réalisation ce qui explique sa survenance au milieu de la mission et non à son début. Elle se tient toujours chez l'audité, sur les lieux du déroulement de la mission d'audit.

Les auditeurs en charge de la mission, les auditeurs et particulièrement le responsable, direct du service audité représentent les participants de la réunion.

L'ordre du jour aborde les six points suivants:

- Présentation de l'équipe des auditeurs chargés de la mission;
- un rappel sur l'audit interne ;
- rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur;
- les rendez-vous et contacts;
- logistique de la mission;
- rappel sur les procédures d'audit.

• Présentation de l'équipe

Présentation de l'équipe qui se chargera de la mission d'audit ; car les auditeurs ne sont pas nécessairement connus par leurs interlocuteurs. Durant cette présentation, les antérieures professionnelles de chaque membre de l'équipe, ainsi que ses compétences et sa hiérarchie dans l'équipe est présentée. Tour de table pour que les audités se présentent à leur tour.

Cette présentation des deux parties est nécessaire au bon déroulement de la mission.

- **Un rappel sur l'audit interne**

Un rappel sur l'audit interne et ses objectifs généraux est une étape indispensable, car, souvent, les personnes auditées comme les chefs de service dont l'activité qui n'ont pas été auditées depuis un moment, ignorent relativement ce qu'est l'audit interne si ce n'est qu'ils entretiennent des idées fausses sur le sujet⁶⁴. Cette étape est essentielle pour assurer une collaboration entre les auditeurs et audités.

- **Rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur**

Il présente l'essentiel de la réunion d'ouverture, les auditeurs énoncent, leurs intentions par souci de transparence, tout en sollicitant les avis des audités pour garder un climat de collaboration mutuelle et accueillir leurs suggestions.

- **Les rendez-vous et contacts**

Lors de cette réunion, les auditeurs définissent les personnes qu'ils vont rencontrer pour rassembler des informations soit par le billet de tests ou interviews, Ils interrogent les responsables de la fonction auditée, ce sont eux qui communiquent l'identité des personnes à rencontrer. Ils déterminent le moment où les rendez-vous auront lieu.

Les auditeurs dressent la liste des personnes à rencontrer en mentionnant la date et la durée de l'entretien. Cette liste n'est pas exhaustive, car l'auditeur peut être amené à être en contact avec des personnes auxquelles il n'a pas pensé lors de la réunion d'ouverture.

- **Logistique de la mission**

Au cours de cette réunion, les auditeurs dressent les conditions matérielles de la mission d'audit, notamment :

- Transport des auditeurs ;
- bureau, téléphone, accès à internet ;
- déjeuner et autres commodités ;

⁶⁴RENARD, Jacques, p. 228.

- les accès et laissez passer nécessaires pour se rendre aux lieux visités ;
- les horaires d'ouverture et fermeture des sites de l'entreprise ;
- règles de sécurité à prendre en considération.

L'équipe d'audit profite aussi de cette rencontre pour créer un climat collaboratif entre l'équipe d'audit et les audités.

- **Rappel sur la procédure d'audit**

Les procédures d'audit sont aussi à rappeler lors de cette réunion, parmi elles :

- Les réunions intermédiaires en cours d'audit ;
- La réunion de clôture ;
- la date et la méthodologie de rédaction du rapport d'audit ;
- les destinataires du rapport ;
- la procédure de suivi de recommandation ;
- le rôle du comité d'audit s'il existe.

Ces procédures rassurent les audités, qui s'assurent que les informations écrites leur ont été communiquées au préalable.

2.2. Le programme d'audit

Aussi appelé « Programme de vérification » ; c'est un document appartenant au service qui détermine et répartit les tâches. Il est mis en œuvre par l'équipe d'audit sous la supervision de leurs supérieurs.

On retrouve dans le programme d'audit l'indication des premiers travaux à accomplir, ainsi que les techniques et outils à utiliser. (Voir annexe 05)

Parmi les objectifs du programme d'audit on trouve :

- Un document contractuel : c'est un contrat qui lie l'audit à sa hiérarchie, aucun changement, ajout ou diminution ne s'effectue sans l'accord de cette hiérarchie.

- Un «planning de travail» : le programme d'audit répartit les tâches entre les acteurs de la mission d'audit, en fonction des compétences, afin d'organiser le déroulement de la mission.
- Un fil conducteur : le programme d'audit est un fil conducteur pour tous les membres de l'équipe d'audit qui diffuse les détails de la mission d'une façon logique, cohérente et de leur permettre de connaître précisément les tâches qui leur sont incombées sans en omettre aucune.

2.2.1. Le travail sur le terrain

Dans cette étape, l'auditeur procède à un découpage séquentiel des opérations nécessaires à l'identification des risques ; après cette identification il procède à la définition des objectifs et établit un programme de travail.

Pour chaque élément de ce programme, l'auditeur met en place un questionnaire d'audit ou une check-list. Ensuite, il pose des questions à propos de chaque point de contrôle avant de procéder à un éventuel affinement de ses questionnements pour qu'il puisse y répondre grâce à la réalisation de tests, à l'aide d'outils à sa disposition.

Chaque anomalie détectée fera objet d'une Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème, communément appelée FRAP. (Voir annexe 06)

La FRAP est « *le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du travail et communique avec l'audité concerné. L'ensemble des FRAP, après reclassement et titrage, peut constituer le corps du rapport* »⁶⁵.

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) renferme quatre principes:

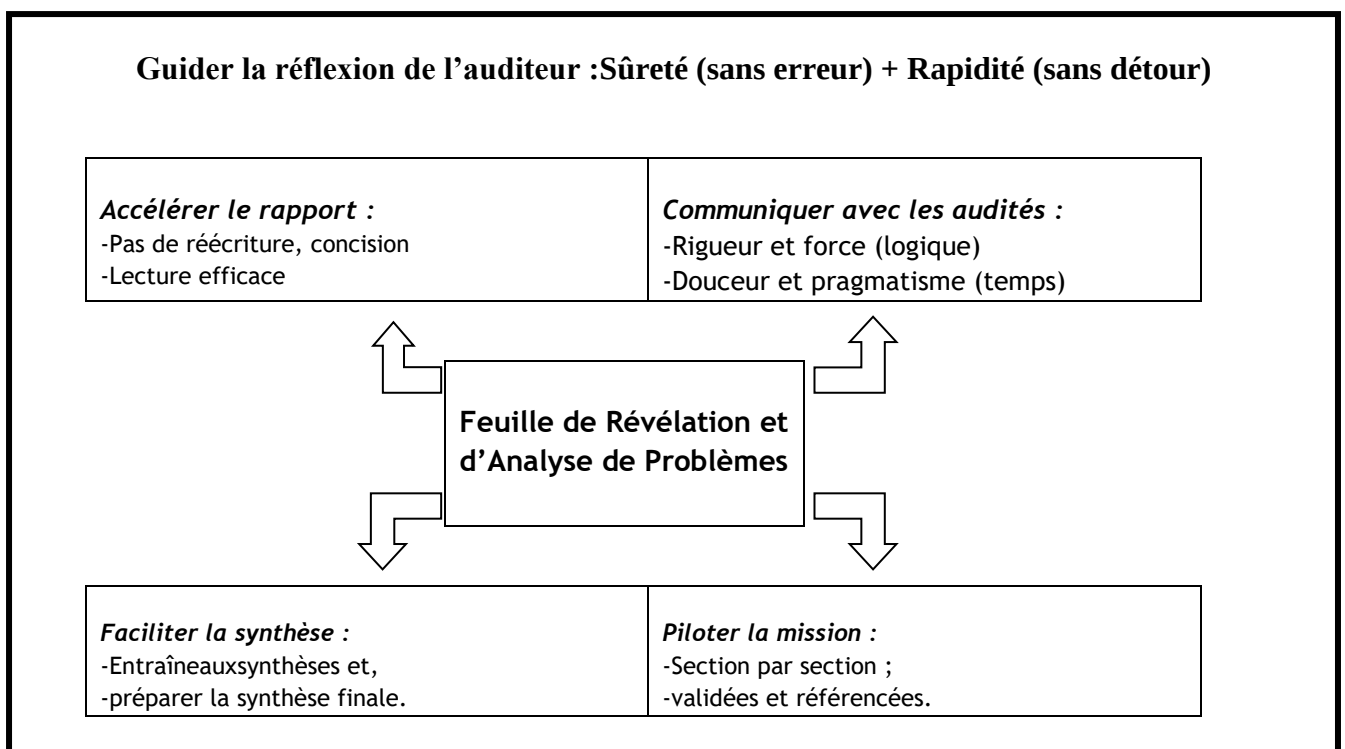
- La FRAP annonce dans chaque anomalie rapportée, les éléments qui la composent qui sont : le problème en lui-même, les faits qui le prouvent, ses causes, ses conséquences et les recommandations pour la résoudre ;
- Il est nécessaire de mentionner l'existence ou non d'une FRAP suivie de son numéro après chaque section du travail de terrain ;

⁶⁵LEMANT, Olivier, *La conduite d'une mission d'audit interne*. PARIS : DUNOD, 1991, p. 95.

- Chaque FRAP est approuvée par le chef de la mission d'audit et confirmée par les audités ;
- Pour assurer la pertinence des recommandations, elles doivent être discutées avec les audités, ce qui favorise l'adhésion.

La FRAP, permet l'efficacité de l'audit et ce, pour le bénéfice de tous, comme l'illustre le schéma suivant :

Figure N° 07 : LA FRAP= l'efficacité de l'audit pour le bénéfice de tous



Source : SCHICK, Pierre, VERA Jacques, PAREGE Olivier, *Audit interne et référentiel de risques*, Ed. Dunod, Paris, 2010. P. 128.

3. Phase de conclusion et suivie des recommandations

Cette phase renferme deux étapes clé essentielles ; la rédaction des conclusions et sa validation, et le suivi des recommandations.

3.1. Rédaction des conclusions et validation

A l'aide de ses FRAP et documents de travaux qu'il aura rassemblé, l'auditeur procède à la rédaction du rapport final.

3.1.1. L'Ossature du rapport

« L'ossature du Rapport, élaborée à partir des problèmes figurant sur les FRAP -et des conclusions figurant sur les Feuilles de couverture pour les points satisfaisants- est l'enchaînement des messages que l'Audit veut livrer lors des présentations et dans le Rapport concluant la mission»⁶⁶.

L'ossature du rapport, est élaboré lors d'une réunion interne entre auditeurs, où ils regroupent et classent les problèmes énoncés dans les FRAP par degré d'importance ou bien par thème. Certaines des questions soulevées dans les rapports d'orientations donnent des réponses qui ne présentent pas un grand intérêt, c'est là que les auditeurs choisissent les points à faire passer et présenter.

Dans certaines situations, l'auditeur peut fusionner deux questions secondaires de deux FRAP différentes pour aboutir à une question importante. L'ossature du rapport est utilisée comme support de présentation et guide de l'élaboration du rapport d'audit ainsi que son résumé.

La synthèse suivante résume comment l'équipe d'audit passe du rapport d'orientation à l'ossature du rapport lors de la réunion de synthèse interne à l'équipe d'audit. La figure qui suit représente les étapes pour passer du rapport d'orientation à l'ossature du rapport.

Figure N°08 : passage de l'ossature du rapport d'orientation à l'ossature du rapport

• Reprendre tous les problèmes (synthétique, autonome, percutant) ; • Décider ce qu'on veut écrire dans le rapport et ordonner ses idées ; • Etablir la liste ordonnée des problèmes avec intertitres. Ossature du rapport (OR)= énoncé des problèmes, classés dans l'ordre désiré dans le rapport, avec titres de regroupements.	
Pivoter	Ne pas pivoter
D'une logique de questionnement Intellectuelle, ...à une logique de présentation : -Points à faire passer ; -faiblesses relevées par thèmes ; -provision à passer par montants	Structure constante, par exemple : 1 thème tous établissements pour comparaisons 1 standard toutes filiales pour synthèse par divisions
Guide de montage ou de rédaction du rapport d'audit et de relecture par l'audit : - Guide de rédaction du résumé du rapport ; - Support de présentations lors du compte rendu final sur site.	

⁶⁶LEMANT, Olivier, *La conduite d'une mission d'audit interne*, IFACI, Ed. Dunod, Paris, 1991, p. 111.

Source : SCHICK, Pierre, VERA Jacques, PAREGE Olivier, *Audit interne et référentiel de risques*, Ed. Dunod, Paris, 2010, p. 132.

Après l'élaboration de l'ossature du rapport (OR), l'auditeur est tenu de faire un compte rendu oral aux responsables de l'entité auditée, dans laquelle il étale les principales observations faites à la fin du travail de l'équipe d'audit sur le terrain.

3.1.2. Le projet de rapport d'audit

Le projet de rapport d'audit constitue une succession d'observations non définitives, car elles n'ont pas été validées et des recommandations d'auditeurs qui n'ont pas reçues de réponses de la part de leurs audités ; c'est un document jugé incomplet que l'audit interne veut exposer lors de la clôture de mission ; il est établi à partir des anomalies détectées lors de l'élaboration des feuilles de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP).

Le projet de rapport d'audit est rédigé à la fin de chaque mission. Ce document est d'une importance non négligeable, car, il relate les faiblesses et dysfonctionnements relevés au cours de la mission. Il est rédigé avec le plus grand soin, puisqu'il s'adresse à des interlocuteurs qui attendent des auditeurs l'objectivité la plus totale, et qui à partir du projet de rapport jugent la pertinence de leur méthodes de gestion.

Il est présenté sous une forme relativement élaborée, où l'on trouve : un sommaire, une introduction, une synthèse et les mentions des destinataires.

3.1.3. La réunion de clôture

La réunion de clôture ou réunion de validation se tient avec la présence des membres de la réunion d'ouverture. Elle permet de discuter les constats et conclusions faites, de commenter les réalisations des auditeurs et leurs recommandations et de recueillir d'éventuels avis s'ils existent.

À terme de cette réunion, vient la validation des recommandations et désignation d'un délai de leur mise en œuvre. Les personnes concernées par les recommandations sont demandées de fournir un plan d'action détaillé. Le rapport définitif est rédigé à l'issue de cette réunion.

La synthèse suivante résume la réunion de validation.

Figure N° 09 : La réunion de validation

BUTS : rendre le rapport non contestable (constats, raisonnements, conclusions, formulations)

- La dernière chance de convaincre et le moment pour obtenir les plans d'action (norme 2410 : La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions).
- Convenir d'un destinataire pour chaque recommandation jusqu'à la solution sans pilote.

L'organiser : participants, rôles, diffusion, référencement

La ralentir et la solenniser :

- 1) Valider techniquement, page par page, FRAP par FRAP, le corps du rapport ;
- 2) le responsable de l'audit interne « canalise » le directeur des audités.

En cas de désaccord persistant :

- 1) maintenir son opinion : indépendance ;
- 2) mentionner dans le rapport (et insérer le texte de l'audité, approuvé par sa

Source : SCHICK, Pierre, VERA Jacques, PAREGE Olivier, *Audit interne et référentiel de risques*, Ed Dunod, PARIS, 2010. P. 138.

3.1.4. Le rapport final d'audit interne

Il n'y a pas d'audit sans rapport ; le rapport d'audit est un document composé d'une synthèse qui n'excède pas les trois pages destinée aux dirigeants, des fiches examinées lors de la réunion de clôture et d'une liste de recommandations. Il est destiné aux responsables de l'entreprise qui fait objet de l'audit, le conseil d'administration, et dans le cas échéant toute autre partie prenante concernée par la mission, et marque la fin de la mission d'audit.

Il est rédigé après validation du rapport provisoire présenté lors de la réunion de clôture. On y retrouve :

- Les objectifs de la mission ;
- le champ d'action ;
- la méthodologie utilisée ;
- les constats et recommandations de l'auditeur.

Le rapport d'audit est régi par la norme 2400 de l'IIA intitulée « communication des résultats », elle incite les auditeurs à communiquer leurs résultats rapidement.

Les exigences de rédaction sont expliquées par les normes internationales de rédaction suivantes :

- La norme 2420 de l'IIA « Qualité de la communication » ; elle énonce que « *La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile* »⁶⁷. Cette définition décrit les sept principes de rédaction pour le rapport d'audit ;
- La norme 2430 de l'IIA utilisation la mention « Conduit conformément aux normes » : elle énonce que les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports, que leurs activités sont « conduites conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».

Toutefois, les auditeurs ne peuvent utiliser cette mention que si les évaluations du programme d'amélioration qualité démontrent que l'audit interne fonctionne conformément aux normes.⁶⁸

Cette norme recommande d'indiquer la mention « Conduit conformément aux normes » dans les rapports.

Dans le cas de non-conformité, la norme 1340 recommande d'y informer le conseil ainsi que la direction générale. Après la rédaction du rapport final, l'auditeur est tenu de diffuser ses résultats aux destinataires comme le stipule la norme 2440 de l'IIA.

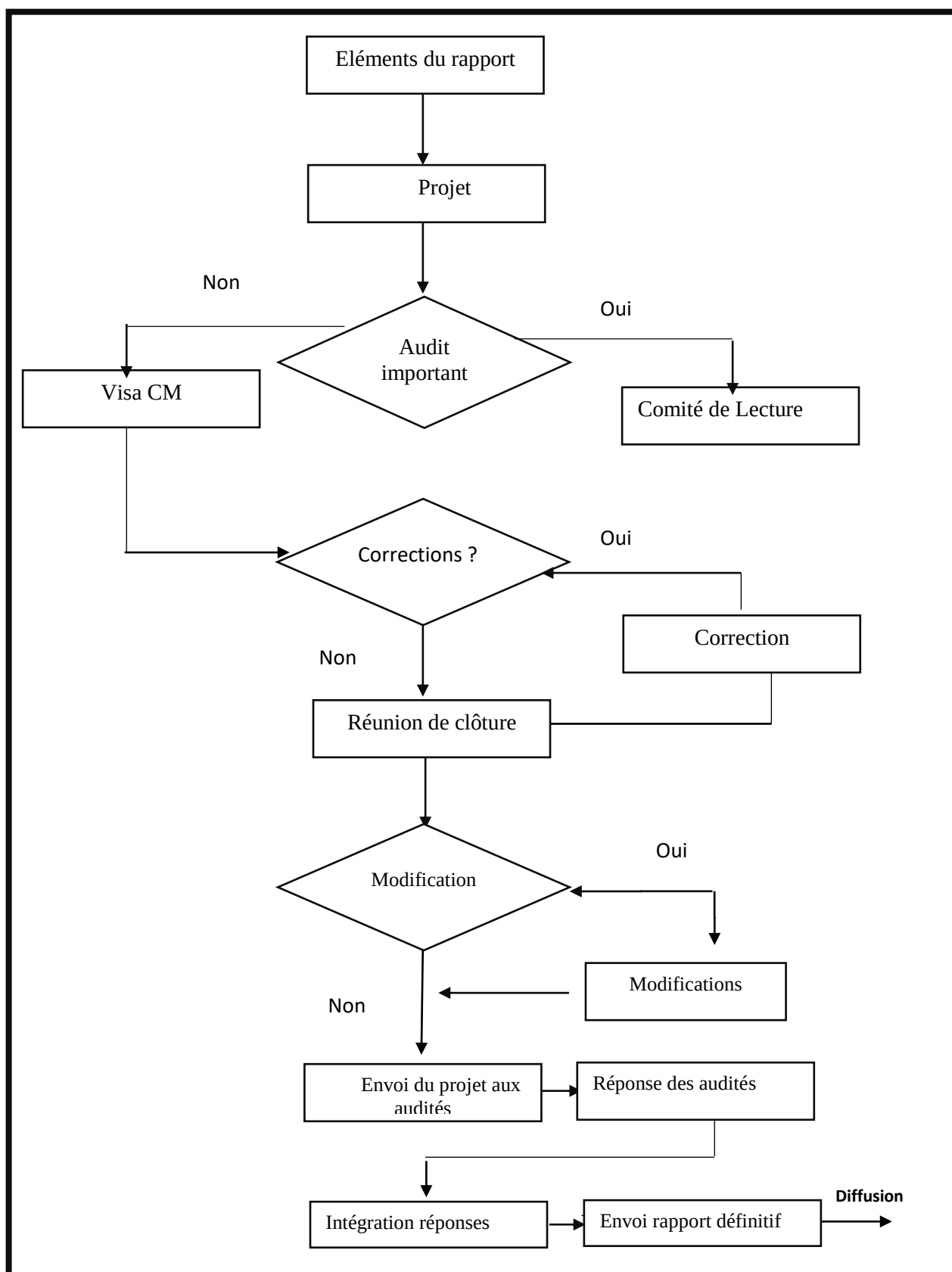
La norme 2440 s'intitule « Diffusion des résultats », elle énonce que « *Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux personnes appropriés* »⁶⁹.

⁶⁷IIA..Op.cit., p. 28.

⁶⁸Ibid., p.29.

⁶⁹ IIA. Op. Cit., p.29.

Figure N° 10 : Routine de confection du rapport.

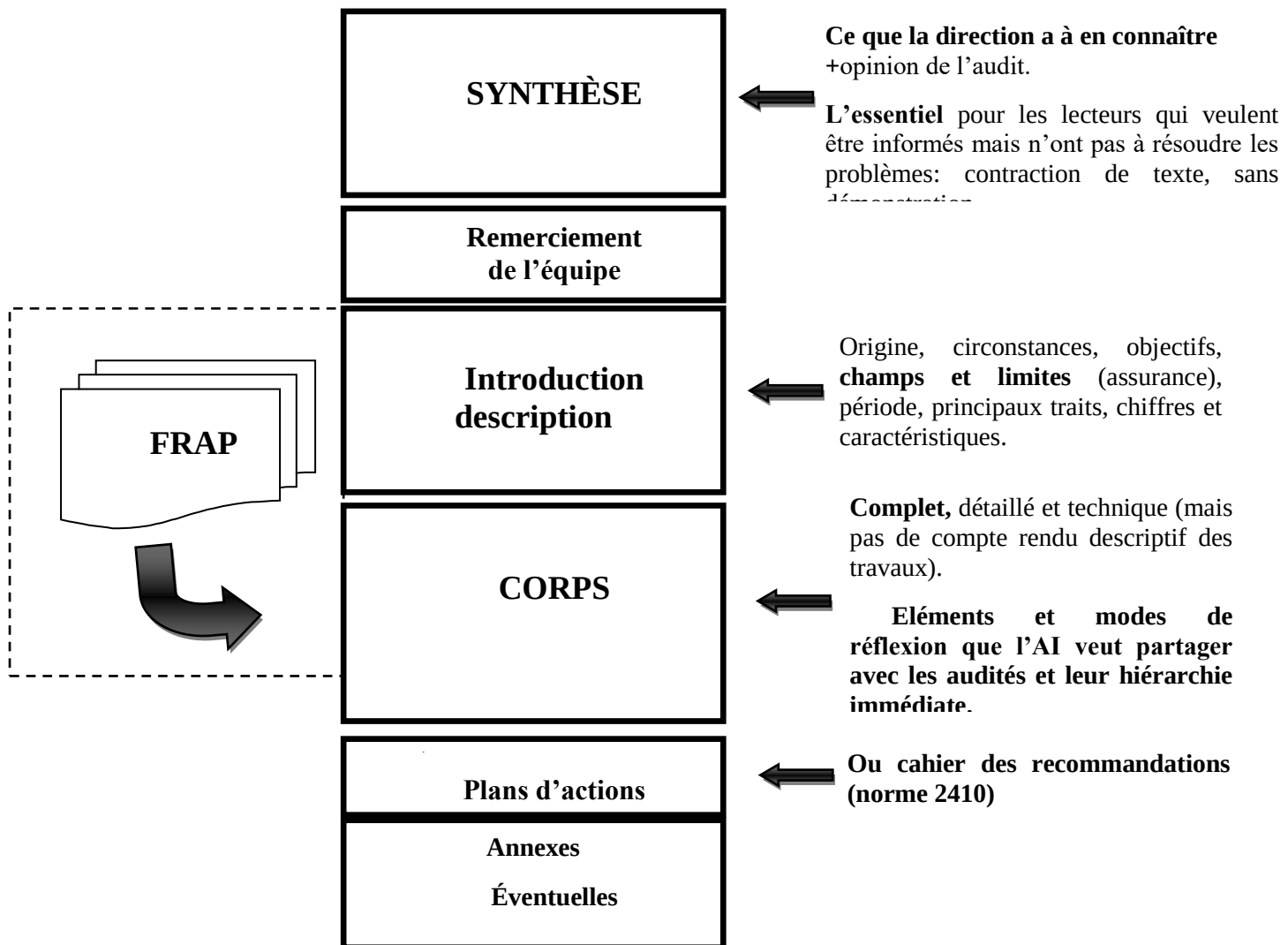


Source : RENARD, Jacques. *Théorie et pratique de l'audit interne*. Ed d'organisations, Paris 2010, p. 297.

- La structure d'un rapport d'audit

La structure du rapport d'audit est synthétisée dans le schéma qui suit :

Figure N° 11 : Structure d'un rapport d'audit



Source : SCHICK, Pierre, VERA Jacques, PAREGE Olivier, *Audit interne et référentiel de risques*, Ed Dunod, Paris, 2010, p. 139.

3.2. Le suivi de la mission

Cette étape concerne la mise en œuvre des recommandations émises ainsi que leur suivi par les responsables concernés.

3.2.1. Suivi des recommandations

Après l'émission du rapport définitif d'audit, les destinataires des recommandations désignés pendant la réunion de clôture recevant des fiches de

recommandation (voir annexe N°07) sont tenus de communiquer leur plan d'action ainsi que les personnes concernés par celui-ci au chef de mission dans un délai n'excédant pas les trois mois.

Dans leur réponse, les destinataires des recommandations doivent décrire le plan d'action doit traiter les problèmes soulevés lors de la mission d'audit, préciser le délai de sa mise en œuvre limité à une année sauf exception, et joindre les documents nécessaires en annexe. La norme 2500 de l'IIA qui s'intitule « Surveillance des actions de progrès » explique que « *Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management* »⁷⁰.

On comprend qu'après avoir rédigé son rapport, l'auditeur se doit de suivre de près la prise en considérations des recommandations émises par les responsables de l'entité auditée. Dans le cas contraire, il s'assure de la responsabilité de la direction générale ou dans le cas échéant du conseil. Le suivi se fait selon plusieurs procédures établies par la MPA 2500.1: « *Pour être en mesure de surveiller efficacement les suites données aux résultats communiqués au management, le responsable de l'audit interne établit des procédures couvrant les aspects suivants :*

- *Le délai dans lequel le management doit répondre aux observations et recommandations de l'audit ;*
- *l'évaluation de la réponse du management ;*
- *la vérification de la réponse (si nécessaire) ;*
- *la réalisation d'une mission de suivi (si nécessaire) ;*
- *un processus pour porter, à l'attention du niveau approprié des instances dirigeantes, les réponses / actions non satisfaisantes et l'acceptation du risque qui en résulte ».*⁷¹

3.2.2. L'état des actions de progrès

Dans cette étape⁷², l'auditeur a pour mission de suivre de près les actions de progrès de suivi des recommandations en adressant un tableau de suivi aux destinataires des recommandations dans le but de traiter rapidement les réponses insatisfaisantes, incomplètes ou voir même absentes. Son but n'est pas de prendre part au suivi de ses recommandations, car son travail consiste à observer le suivi des recommandations et apporter ses conseils.⁷³

Dans le but de synthétiser les étapes clés de la démarche de la mission d'audit, nous avons conçu le schéma qui suit :

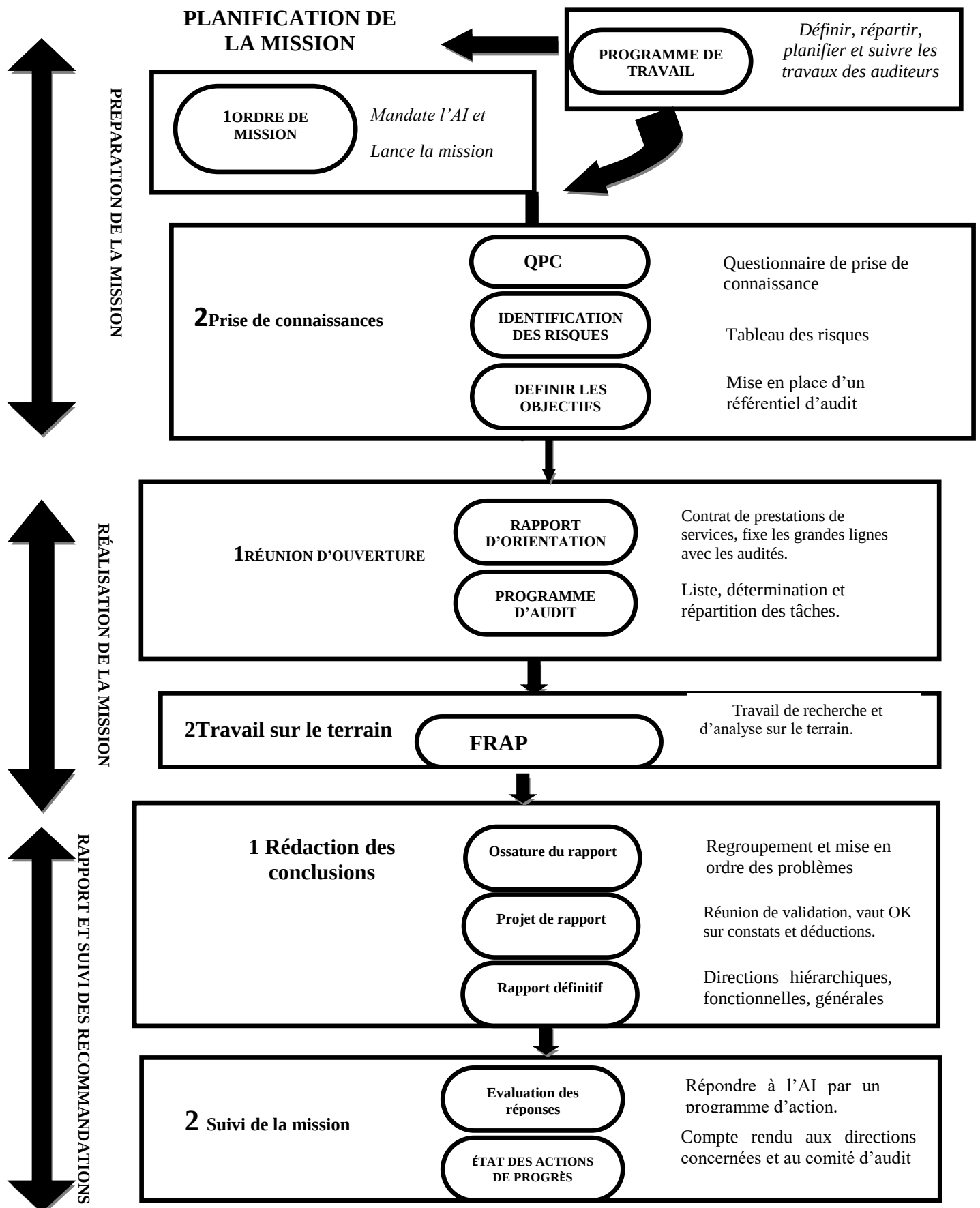
⁷⁰IIA. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit Interne. Op.cit., P. 31.

IFACI. Transposition des normes professionnelles de l'audit et bonnes pratiques. Paris, 2011, p. 227. Disponible sur : <http://chapters.theiia.org/juil2011>

⁷²Renard, Jack. Op.cit., p. 298.

⁷³Renard, Jack. Op.cit.

Figure N° 12 : Résumé des phases d'une mission d'audit d'efficacité



Conclusion

Au cours de ce second chapitre, nous avons présenté d'une manière généralisée l'audit d'efficacité et d'efficience qui, étant l'une des typologies de l'audit interne, présente les mêmes caractéristiques dans sa démarche. L'audit étant une fonction réglementée compte à l'application de ses procédures, et, c'est à l'auditeur de veiller au respect de certaines règles dans le déroulement de sa mission. En effet, il doit être rigoureux et impartial dans son travail.

Dans le but de mieux expliquer la démarche d'une mission d'audit d'efficacité et d'efficience, nous avons divisé notre travail en trois sections, chacune énonce une étape de la démarche de l'audit d'efficacité et d'efficience et les normes qui les accompagnent. La méthodologie de l'audit d'efficacité et d'efficience est quasiment la même que celle de l'audit interne, les points de différence se présentent sur le fond de la mission d'audit plutôt que sur sa forme.

Les auteurs présentent la démarche d'audit d'efficacité et d'efficience sous quatre grandes étapes, dans notre cas nous avons choisi de la présenter sous trois phases, chaque section représentant une phase.

La première section concerne la phase de planification qui intervient en amont et la phase de préparation, la seconde section expose la phase de réalisation, la troisième et dernière section aborde la phase de conclusion et validation des travaux d'audit.

De ce chapitre nous comprenons qu'une mission d'audit d'efficacité et d'efficience se rapproche d'une mission de conseil, car, elle consiste à mesurer l'efficacité des différentes procédures internes à l'entreprise. Le but, alors, de l'audit n'est plus seulement d'observer mais aussi de juger et d'apporter ses conseils.

Chapitre 3
Etude de cas au sein de l'unité PAF de l'EPE
ANABIB filiale TUBROFIL

Introduction

Afin de mettre en pratique les réflexions des approches théoriques développés dans les chapitres précédents et trouver des éléments portant sur le redéploiement du personnel et ses effets sur la performance, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'unité PAF, groupe industriel ANABIB.

Notre cas pratique a eu pour objectif d'analyser l'opération de redéploiement qui a été effectuée dans cette unité et auditer son impact sur la performance de l'unité et de ses ressources humaines.

Nous avons choisi d'organiser notre travail en deux sections :

Dans la première section, nous présenterons la société ANABIB et son unité accueillante PAF TUBROFIL, son organisation de travail ainsi que la structure d'audit à laquelle elle est rattachée.

La seconde section sera, quant à elle, consacrée aux différentes causes qui ont amené l'entreprise à l'effectuer, et ses conséquences sur l'unité PAF.

La seconde section sera consacré à l'audit des départements touchés par l'opération de redéploiement dont a fait objet l'unité Profilés à Froid (PAF) dans le but de constater et d'en déduire les effets du redéploiement sur les ressources humaines de l'unité et leur performance.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Dans l'optique d'effectuer notre étude empirique, et vérifier nos hypothèses, nous avons été accueillis par l'entreprise ANABIB, laquelle nous a dirigé vers sa filiale TUBROFIL où nous avons pu mettre en pratique ce que nous avons étudié dans notre étude théorique.

1.1. Présentation du groupe industriel ANABIB

L'entreprise ANABIB⁷⁴ est une entreprise à caractère économique, son statut est société par action au capital de 10 630 280 000 DA, c'est une filiale du groupe IMETAL créée d'une fusion absorption des Groupes et Entreprises publiques des Ex SGP TRANSOLB Spa (pour la production et transformation sidérurgique) et CONSTRUMET Spa (pour la construction métallique). Elle opère dans les Industries Métallurgiques et Sidérurgiques.

⁷⁴Société par action au capital de : 1 739 560 000 Dinars Algérien, 1 739 560 actions de 10 000 DA chacune. Son siège social se situe en zone industrielle de Réghaia, sur l'axe routier de la route nationale n°5 à 25 km d'Alger. Elle est dotée d'une superficie de 50 063 m².

L'entreprise ANABIB a connu plusieurs réaménagements de son statut, ce qui lui a permis de survivre, développer et garder ses parts de marchés, compte tenu de la concurrence.

1.1.1. Historique

Pour développer l'économie du pays, l'Etat Algérien a créé après son indépendance de nombreuses sociétés dans plusieurs domaines. L'une des plus importantes était la SNS en 1964 (Société Nationale de Sidérurgie) créée par le décret n° 627/1983.

Avec la promulgation de la loi portant sur l'autonomie des entreprises en 1988 et la restructuration de la SNS, l'entreprise a reçu une nouvelle appellation, à savoir ENTTPP ANABIB «Entreprise Nationale des Tubes et Transformation des Produits Plats ».

L'entreprise ANABIB est structurée depuis Janvier 2001 en trois filiales spécialisées :

- **ALTUMET** spa, Energie Hydraulique ;
- **TUBROFIL** spa, Tous secteur d'activités ;
- **IRRAGRIS** spa, L'irrigation maîtrisée.

En janvier 2016, le groupe ANABIB connaît une restructuration et devient EPE ANABIB, Entreprise Publique Economique dénommée « Entreprise Nationale des Tubes et Transformation des Produits Plats » qui est mise en place pour assurer les besoins nationaux en produits sidérurgiques de deuxième transformation.

La superficie totale de l'entreprise est de 32785 m² répartie comme suit:

- La superficie couverte : 15200 m².
- La superficie non couverte : 17585 m².

1.1.2. Activité principale

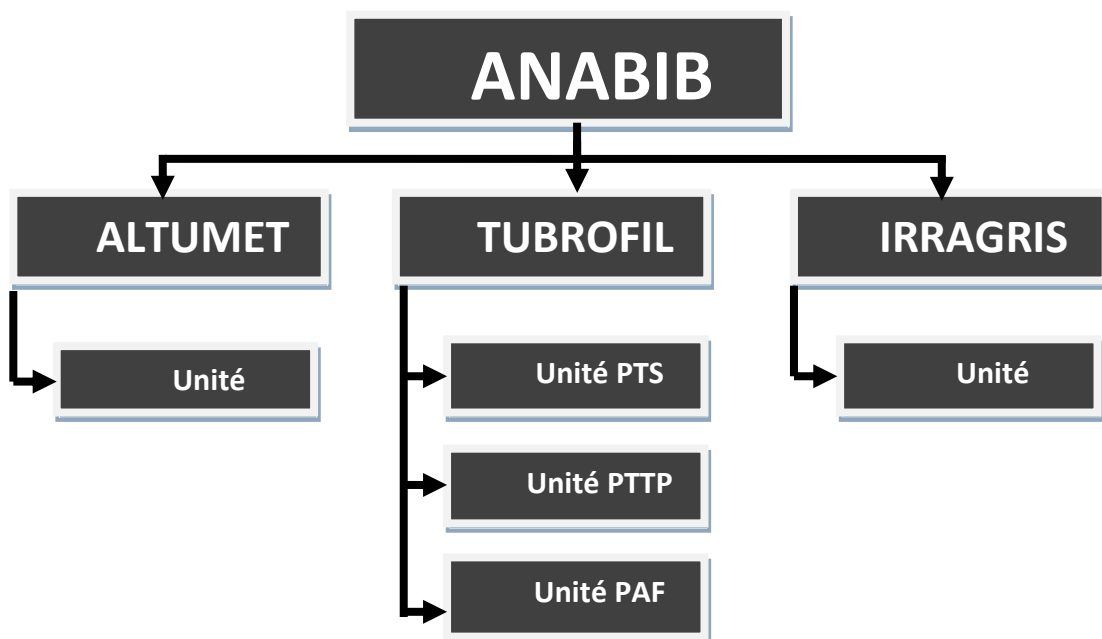
L'entreprise ANABIB a pour activité principale la production et la commercialisation de produits sidérurgiques de deuxième transformation : Tubes et divers profilés, destinés aux secteurs de l'Energie, de l'Hydraulique, de l'Agriculture, de l'Industrie et du Bâtiment.

1.1.3. L'organisation de l'entreprise mère ANABIB

L'organigramme de l'entreprise ANABIB est composé de trois filiales comme suit :

- Filiale ALTUMET ;
- Filiale TUBROFIL ;
- Filiale IRRAGRIS.

Figure N° 13 : Organigramme ANABIB



source : Unité PAF/TUBROFIL.

1.1.4. Filiales de l'entreprise ANABIB

L'entreprise ANABIB dispose de quatre filiales comme le montre l'organigramme précédent.

1.1.4.1. Filiale ALTUMET

L'entreprise publique économique dénommée « ALTUMET » est une société par actions, issue de la restructuration de l'entreprise mère ANABIB en filiales. Elle a pour objet :

- La fabrication des tubes soudés en spirales à partir de feuillards en acier ;
- la prestation de revêtement ;
- la recherche de développement d'autres procédés de fabrication ;
- l'importation et l'exportation de tubes soudés spirales ;
- la distribution des produits et dérivés tels que les tubes soudés destinés au transport des hydrocarbures, eau et autres divers usages (supports de construction, pieux battus pour forage...).

Le capital social de la société est de 537 760 000,00 Dinars.

Gamme de produits :

La fabrication porte sur une gamme de tubes en acier :

- Tubes pour transport hydrocarbures

- Tubes hydrauliques.

Le marché :

Les produits fabriqués par l'entreprise sont destinés à la satisfaction des besoins en canalisations pour le transport des hydrocarbures et de l'eau. Les clients potentiels sont issus du secteur de l'énergie et du secteur de l'hydraulique.

1.1.4.2. Filiale IRRAGRIS

IRRAGRIS spa assure l'étude, la fabrication, la fourniture et l'installation de systèmes d'irrigation par aspersion complets et clé en main.

IRRAGRIS fabrique notamment :

- La rampe d'aspersion, largement exportée sur le marché international
- Le pivot d'irrigation : système programmable conçu pour l'irrigation automatique de grandes surfaces avec un rendement optimal.

Le capital social de la société est de 1 688 000 000,00 Dinars.

1.1.4.3. Filiale TUBROFIL

La filiale TUBROFIL est une société par actions issue de la dernière restructuration de l'entreprise mère ANABIB décidée par son assemblée générale extraordinaire. Elle est composée de trois unités de production, dont deux sont implantées à Réghaia et la troisième à Hassi Ameur /ORAN.

Unité PAF : Unité Profilés à Froid : Z.I Réghaïa, Alger.
Unité PTS : Unité Petits Tubes Soudés : Z.I Bordj Bou Arréridj.
Unité PTP : Petits Tubes et Tôles Profilées : Z.I Hassi Ameur, Oran.

La filiale TUBROFIL détient un capital social de **7.175.200.000 Dinars Algérien.**

Activité : Les unités de la filiale TUBROFIL ANABIB ont pour activité principale la fabrication, l'achat et la commercialisation :

- Des tubes soudés, des profilés à froid et des tôles en acier.
- Des produits métalliques façonnés
- Revêtements thermoplastiques résineux et galvaniques des tubes en acier et pièces métalliques
- Fabrication et installation d'équipements pour l'entreposage, le magasinage, l'élevage et l'agriculture.

1.2. L'audit interne au sein de l'entreprise

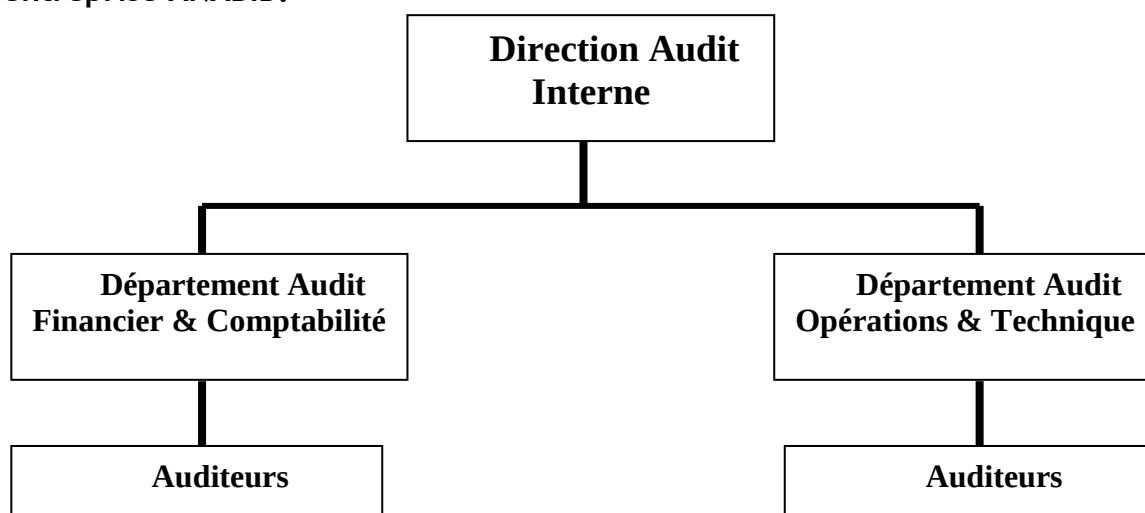
Les missions d'audit au sein de l'EPE ANABIB spa, sont réalisées par la direction d'audit interne.

Les missions de la direction d'audit sont axées principalement sur des missions d'assurance et de conseil.

- Assurance : consiste à s'assurer et de l'efficacité des opérations et actes de gestion, autrement dit, de la maîtrise des activités de l'entreprise.
- Conseil : ce sont des missions d'assistance au management, qui ont pour but d'exprimer une opinion ou un avis objectif sur une opération ou un projet dont l'audit n'est pas responsable.

La direction d'audit interne est subdivisée en deux départements, comme le montre l'organigramme suivant :

Figure N°14 : Structure organisationnelle de la direction d'Audit de l'entreprise ANABIB.



Source : Direction générale, ANABIB.

1.2.1. Détails à propos de l'organigramme

La direction d'audit interne est constituée des départements « Audit Finance & Comptabilité » et « Audit Opérations & Technique ».

- **Le département Audit Finance & Comptabilité :**

Les principales attributions dévolues à ce département sont les suivantes :

- S'assurer que la structure finance et comptabilité de l'ensemble des unités est organisée et pourvue de moyens humains et matériels nécessaires à son bon déroulement.
- Contrôler la conformité de traitement des états financiers aux dispositions du Système Comptable & Financier Algériens (SCF).

- Vérifier, en toute indépendance, l'existence et la pertinence des procédures financières et comptables et leurs adaptations aux objectifs fixés.

- **Le département Audit Opérations & Technique :**

Les principales attributions dévolues à ce département sont les suivantes :

- Elaborer et exécuter le programme d'évaluation du système de contrôle interne dans les différents domaines techniques et opérationnels (management de projet, production, maintenance, HSE, GRH, ventes, approvisionnement, etc.).
- Apprécier l'utilisation économique et efficace des ressources de l'entreprise et la pertinence des méthodes et procédures dans le processus opérationnel et technique.
- Evaluer l'efficacité et l'opportunité des actions entreprises par les structures auditées pour remédier aux déficiences constatées.

2. Audit d'efficacité et d'efficience du personnel de l'unité PAF.

Dans une situation de redéploiement d'entreprise, un audit doit être effectué avant, pendant et après l'opération. L'audit s'exprimera sur l'exactitude de cette opération et son efficacité.

L'unité PAF, pendant cette période de réorganisation n'a pas fait objet d'un audit d'efficacité. Ce qui nous a poussés à le faire par nos soins.

2.1. Prise de connaissance de l'unité d'accueil

D'après nos différentes documentations et enquêtes sur la base de questionnaires de prise de connaissance et entretiens effectués, nous avons recueillies des informations auprès d'un échantillon qui se compose de :

- Directeur de l'unité PAF (DRH).
- Chef de département « Etude et Qualités ».
- Directeur du service Audit de l'EPE ANABIB.
- 03 Employés de l'unité PAF.

2.1.1. Présentation de l'unité PAF/ TUBROFIL

L'unité PAF fait partie de la filiale TUBROFIL de l'EPE ANABIB, elle se situe dans la zone industrielle de Réghaia / Rouïba avec une assiette de 186 600 m², dont 95 000 m² couverts et 14 800 m² de voirie, l'unité Profilés à Froid a été mise en exploitation progressive depuis 1975.

L'unité PAF emploi environ 223 employés, dont 152 travailleurs permanents et 71 travailleurs temporaires rattachés à l'unité par des contrats de travaux à durée indéterminées.

L'activité de l'unité repose sur les fabrications et prestations suivantes :

- Les profilés à froid
- Les tubes moyens nus et revêtus au polyéthylène
- Le revêtement des tubes de diamètres 114 à 356 mm
- Les fers plats et larges plats
- Les produits façonnés tels que le rayonnage lourd et léger et divers accessoires.

La figure de la page suivante illustre le nouvel organigramme fonctionnel de l'unité PAF, nous permet de bien comprendre l'organisation du travail dans l'unité.

2.1.2. Le redéploiement du personnel au sein de l'unité PAF/ANABIB

En 2014, une fusion absorptions entre la SGP TRANSOLB et CONSQTRUMET donne naissance au groupe IMETAL. Cette restructuration a affecté l'ensemble des filiales du groupe IMETAL, parmi elles l'entreprise ANABIB, laquelle devient une Entreprise Publique Economique, et qui a fait face aussi à un départ en masse à la retraite de ses salariés. Devant cette situation, l'entreprise s'est vue contrainte d'effectuer un redéploiement de son effectif.

2.1.2.1. Les principales causes du redéploiement de personnel

À coté des causes citées précédemment, le redéploiement qu'à connu l'entreprise ANABIB a été déclenchée par d'autres causes qui sont :

- La baisse de l'activité économique et la diminution des exportations causées par une concurrence internationale accrue.
- les difficultés budgétaires et financières de l'entreprise causées par des charges de personnels trop élevées et ;
- un effectif trop important par rapport aux besoins réels de fonctionnement.

Durant notre stage au sein de l'unité PAF, nous avons eu l'occasion d'étudier de plus près le redéploiement dont a fait objet cette unité.

Notre méthodologie s'est faite sur la base de questionnaires (présents en annexe N° 08, 09 et 10), et entretiens destinés au responsable de l'unité et au personnel.

2.1.2.2. La dynamique du redéploiement de personnel

Dans le but de redresser la situation financière de l'entreprise et éviter un déficit, la direction générale a pris la décision de réduire les charges de son personnel, à travers des changements dans l'ensemble des unités de l'entreprise ANABIB en se basant sur trois axes qui sont les suivants :

- Faciliter les départs à la retraite ;
- restriction des recrutements ;
- redéploiement des ses effectifs.

- **Le redéploiement des effectifs de l'entreprise ANABIB :**

Après la période des départs en masse en retraite, la direction générale a émis la volonté d'apporter des changements à la structure organisationnelle de l'unité, qui est passée de huit départements, dont deux sous directions, à sept départements pour alléger les paliers hiérarchiques de l'unité, éviter la surcharge de personnel dans des postes qui n'en demande pas autant, et regrouper les postes ayant des tâches similaires en un seul. Cette réorganisation a entraîné les changements suivants :

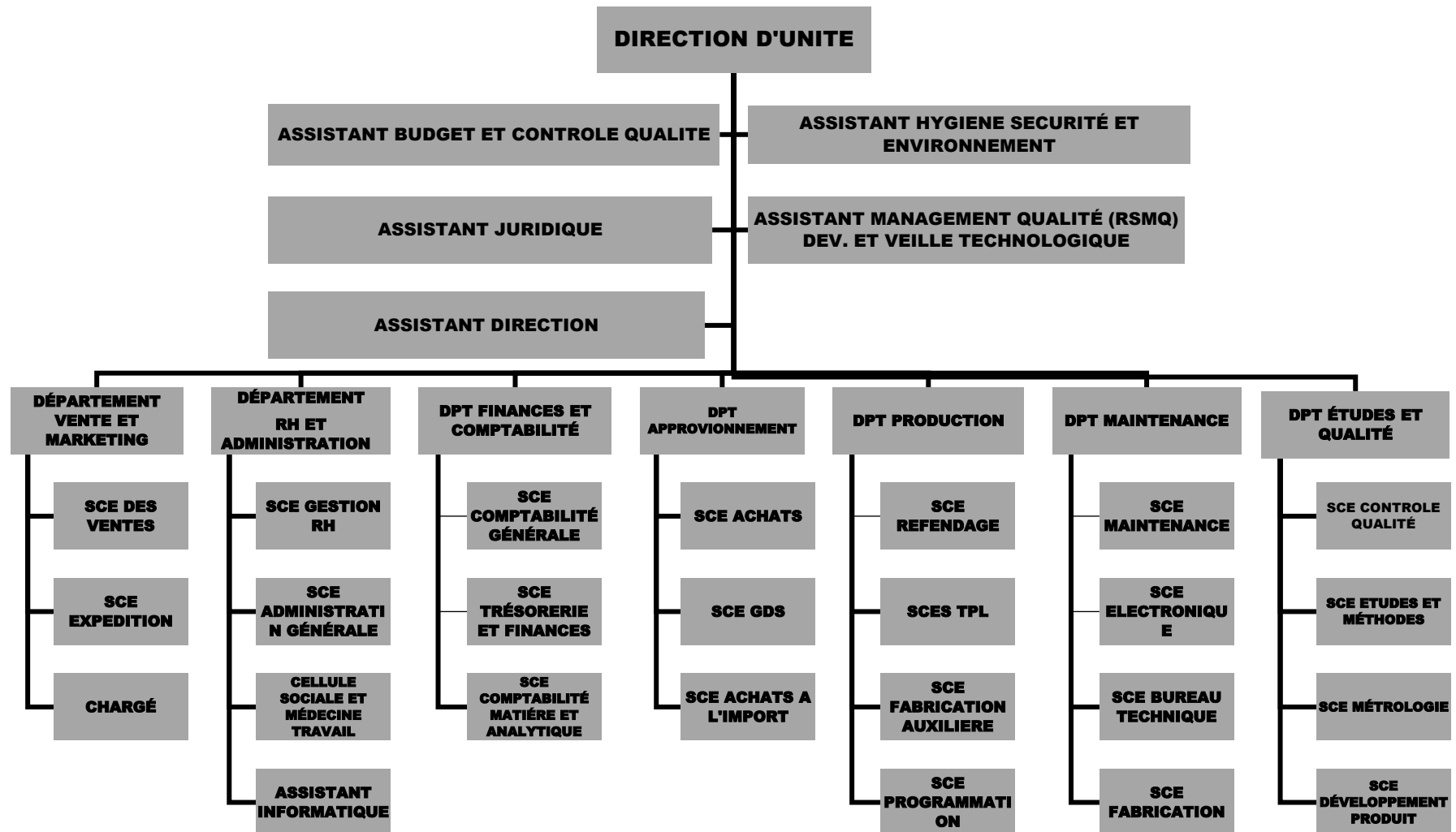
- **Réorganisation des sous directions « Production » et « Maintenance » en départements :**

Dans le but d'alléger l'organisation du travail, la direction générale a décidé de modifier l'organisation de l'unité PAF, notamment, en transformant la sous-direction en département, comme c'est le cas pour le département « Production ».

Les figures qui montrent que le département production a subi un changement qui se caractérise par la suppression du service « tube revêtement ».

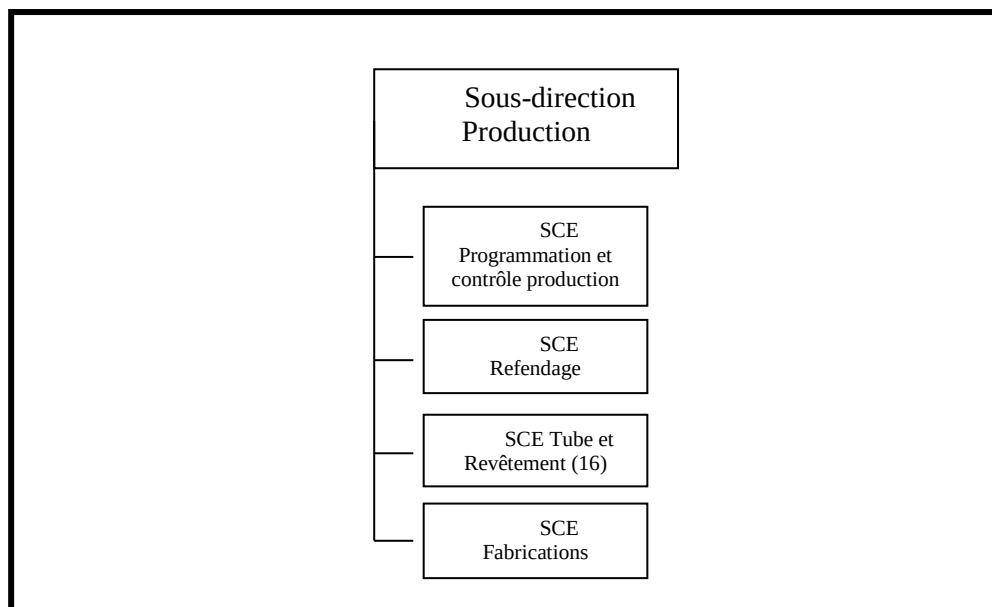
Le service s'est transformé en section incorporé dans le service fabrication auxiliaires, ainsi, son personnel a été redéployé.

Figure N° 15 : Organigramme de l'unité PAF filiale TUBROFIL



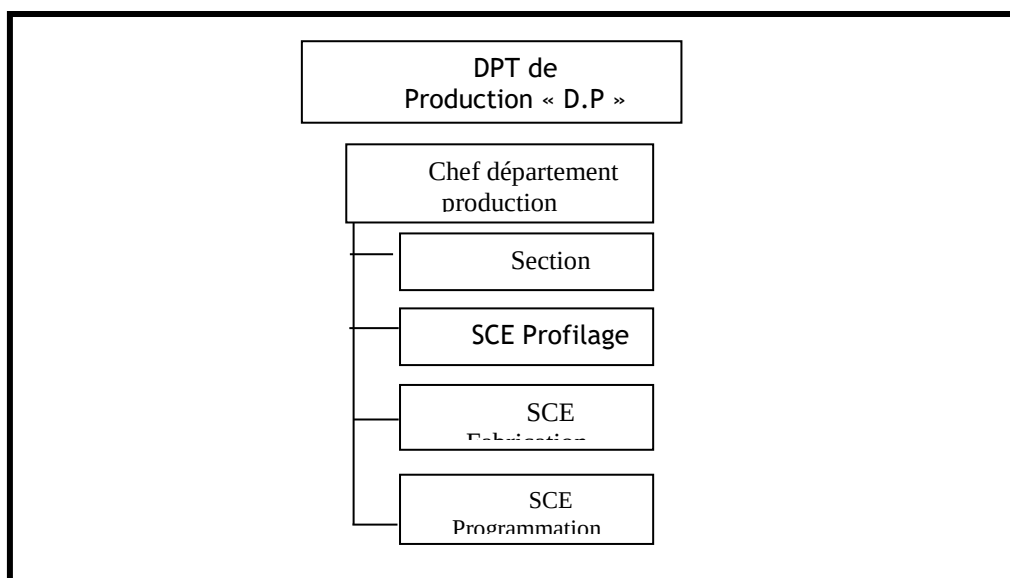
Source : Unité PAF/ TUBROFIL.

Figure N° 16 : Le département de production avant le redéploiement.



Source : Unité PAF/TUBROFIL.

Figure N° 17: Le département Production après le redéploiement



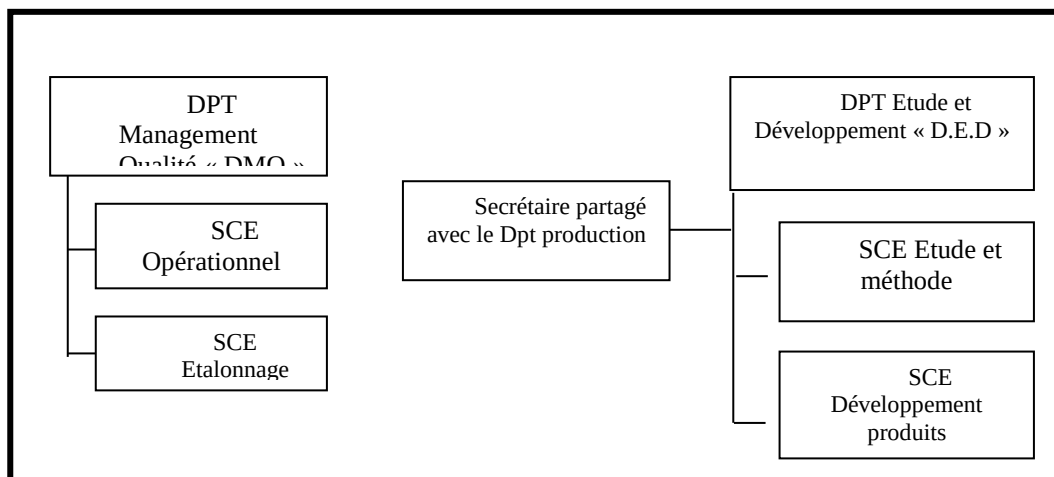
Source : Unité PAF/TUBROFIL.

- Jumelage des départements «Management Qualité » et «Etude et Développement» en un seul nommé «Etude et Qualité» :

Toujours dans sa stratégie de réorganisation, la direction générale a décidé d'effectuer un jumelage des départements« Management Qualité » et « Etude et Développement» qui deviennent un seul département nommé «Département Etudes & Qualités».

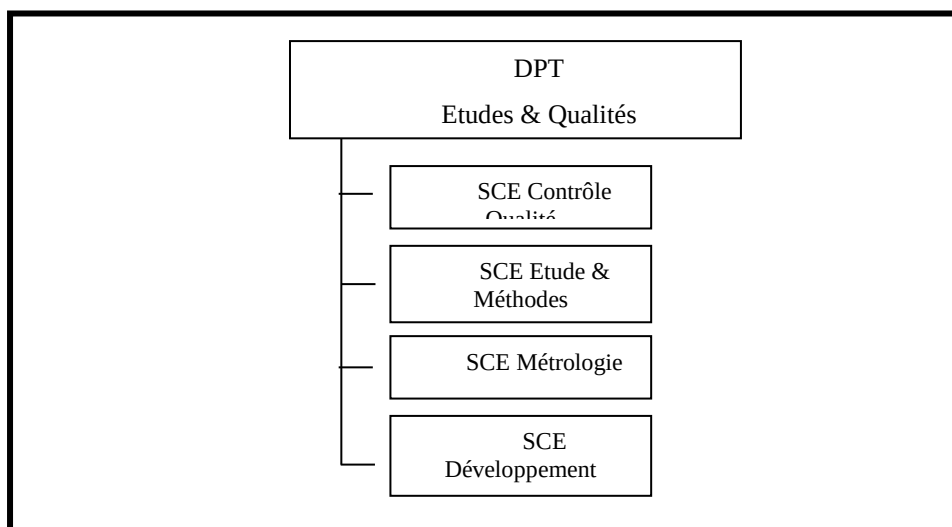
Ce jumelage entraîne un redéploiement des employés des deux structures illustré dans les figures suivantes :

Figure N°18 :Les départements «Management Qualité» et « Etude et Développement» avant le redéploiement



Source :Unité PAF/TUBROFIL.

Figure N° 19 :Structure du département« Etudes et Qualités »



Source : Unité PAF/TUBROFIL.

Au coté des ces changements, d'autres redéploiements ont été effectués, parmi eux :

- Le département « Achats/magasins » qui devient « département approvisionnement », et dont un nombre d'employé est redéployé vers un nouveau service supplémentaire qui s'appelle « Service Achat à l'import ».

C'est le cas notamment pour le département approvisionnement qui a rajouté un service nommé « Service Achat à l'import ».

- Suppression du service contrôle comptable pour le département comptabilité et finances.
- Le département Ressource Humaine et Administration s'est vu rajouter deux autres services qui sont les services de « Médecine du travail » et « Assistant Informatique ».
- Pour ce qui est du département Vente & Marketing : le service technico-commercial a été remplacé par le service administration des ventes, le service facturation a été démantelé, et ses tâches sont prises en charge par le service administration des ventes. Un service intitulé « chargé du Marketing » a été créé.

2.2. Identification des zones de risque

Dans notre démarche d'audit, nous avons regroupé, suivant nos appréciations et les réponses reçues de nos interlocuteurs dans nos questionnaires et lors des entretiens, les risques susceptibles de freiner la performance RH durant son redéploiement dans le tableau suivant :

2.2.1. Tableau des risques
Tableau N° 04 : tableau des risques

Tâche	Risque	Evaluation
Recrutement	-Recrutement de personnes non compétentes ou non qualifiées. -Besoins de recrutement mal établis.	- Faible - Elevé
La formation et le perfectionnement	-Un recensement incomplet des besoins en formation. -Absence d'acquisition de nouvelles compétences.	- Faible - Moyen
Le système de gestion et de mobilisation des cadres	-Refus de postes de responsabilité. -existence de postes vacants	- Moyen - Elevé
Environnement et conditions de travail.	Déséquilibre vie personnelle travail.	- Elevé
Excès de polyvalence	cas des services déconcentrés de petite taille	-Moyen

Erreurs de gestion	Absence de formation	-Elevé
Difficultés d'adaptation au changement.	-Défaut de communication (encadrement de proximité).	-Faible
	-Défaut d'accompagnement individuel et collectif.	-Moyen

Ce tableau expose les zones de risques potentielles présentes au sein de l'unité PAF, et ce, après la décision de réorganiser la structure de l'unité.

D'après le tableau ci-dessus, nous sommes amenés à constater que les zones de risques potentiels à prendre en considération sont :

- Les risques liés au recrutement ; plus précisément quand les besoins de recrutement sont mal établis, c'est à dire lorsque le service recrutement engage des profils inadéquat aux tâches à pourvoir. Cette opération risque d'affecter la performance des agents recrutés et la performance de l'unité. Elle représente aussi une perte d'argent et de temps pour l'unité.
- Risques liés à la mobilisation des cadres ; plus précisément les risques liés à l'existence de postes vacants. en effet, suite à la réorganisation structurelle de l'unité, plusieurs postes sont inoccupés, ainsi les tâches de ses postes sont soient mises en attente ou prise en charges par d'autres employés. la lise en attente de certaines activités peut mettre en péril le rythme de production de l'unité et porter atteinte à sa performance, la prise en charge de certaines taches par d'autres employés nuit aussi à la performance de l'unité.
- Risques liés aux conditions de travail : la conséquence directe du redéploiement du personnel de l'unité PAF est la nécessité l'adaptation de ce personnel à la nouvelle structure de l'organisation dans un premier lieu, la réalisation de nouvelles tâches rattachées aux nouveaux postes crée dans un second lieu. Ces changements de conditions de travail peuvent être un facteur dans l'atteinte ou la non atteinte de la performance organisationnelle et financière de l'unité.
- Risques liés à l'excès de polyvalence des employés :

"La polyvalence est souvent mal vécue : l'accroissement de la polyvalence est le premier élément cité par les salariés en tant qu'élément contribuant à dégrader les conditions de travail. Cette polyvalence semble plus souvent destinée

à boucher les trous dans l'urgence qu'à élargir les compétences des salariés" ⁷⁵ainsi les salariés de l'unité PAF risquent d'être moins performants et donc les résultats de l'unité elle-même seraient moins performants.

2.3. Les objectifs de la mission d'audit

Notre démarche d'audit s'est articulée sur les points suivants :

- S'assurer que le personnel a été redéployé au poste qui convient au moyen d'une évaluation faite en amont ;
- Accompagner les employés dans leur nouveaux postes et nouvelles tâches grâce à la formation ;
- assurer l'adaptation des employés à leur nouvel environnement de travail ;
- assurer la motivation des employés dans leur nouveaux postes ;
- évaluer les compétences et performance des employés redéployés ;
- interpréter les résultats des évaluations afin de se prononcer sur l'efficacité des employés qui ont fait objet de redéploiement, et en conséquence la performance de l'organisation.

2.4. Le tableau de bord du personnel

Dans l'optique de se prononcer sur l'efficacité et l'efficience des ressources humaines redéployées, nous avons regroupé, selon nos données recueillies dans nos entretiens et questionnaires, des indicateurs mesurant la performance RH dans le tableau de bord suivant :

- Ratios de productivité (C.A. / Effectif)

Tableau N° 05 : Ratio de productivité de l'unité PAF pour l'année 2016

Chiffre d'affaires en KDA	Effectif	Ratio de productivité
1 044 261	238	4 387

Le **ratio de productivité**, exprimé en unité monétaire, mesure les performances du personnel. Il indique le chiffre d'affaires que produit un salarié, D'après ce ration, chaque employé de l'unité PAF est performant d'un montant de 4387 KDA algérien.

- Ratios de dépenses en RH (Frais de personnel / Effectif)

Tableau N° 06 : les dépenses en RH de l'unité PAF

Année	Frais du personnel en KDA	Effectif	Ratio de dépenses en RH
-------	---------------------------	----------	-------------------------

⁷⁵BUE, J., COUTROT, T., GUIGNON, N. & SANDRET, N, *Les facteurs de risques psychosociaux au travail : Une approche quantitative par l'enquête Sumer. Revue française des affaires sociales*, 2008, P.3. <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2008-2-page-45.htm>.

2016	535 658	238	2 250
2017	245 200	223	1 099

L'unité PAF dépense pour ses salariés hormis leur rémunération, un montant de 2250 KDA algérien par employé.

En faisant une comparaison entre les dépenses RH de l'année 2016 et celles de l'année 2017, nous constatons que ces dernières ont diminué, ceci exprime la baisse du nombre d'effectif issu du changement d'organisation qu'a connu l'unité.

- **Taux de mobilité fonctionnelle** (Nombre de collaborateurs ayant eu une mobilité fonctionnelle/ Nombre total de collaborateur).

Tableau N° 07 : Taux de mobilité du personnel de l'unité PAF en 2016

Nombre de collaborateurs ayant eu une mobilité fonctionnelle	Nombre total de collaborateur	Taux de mobilité fonctionnelle	Observations
15	238	6,30 %	

- **Formation et compétences**(Taux de participation : Nombre de salariés formés / Effectif).

Tableau N° 08 : taux de participation aux formations des salariés de l'unité PAF

Nombre de salariés formés	Effectif	Taux de participation à la formation
21 (en 2016)	238	8,82 %
91 (en 2017)	223	40,8 %

Ce tableau nous indique que seulement 8,82% de la totalité de sons effectif a bénéficié d'une formation au titre de l'année 2016, année qui a fait objet d'une réorganisation et donc du redéploiement de son personnel.

Ce chiffre montre une faiblesse du plan de formation de l'unité
Par contre en 2017, l'année qui a suivi le redéploiement d'effectif, le taux de salarié ayant bénéficié d'une formation s'élève à 40,8% soit une évolution d'un taux d'environ 32%.

- **Turnover** (Nombre départ durant l'année /effectif)

Tableau N° 09 : Nombre de départ en 2016

Nombre de départ de	Effectif total	Turnover
---------------------	----------------	----------

l'année		
35(retraites)	238	14,7%

Ce taux révèle le mouvement des salariés et plus précisément le départ à la retraite. Ces départs à la retraite font partie de la stratégie de la direction de l'unité PAF en vue de réduire leurs charges du personnel et éviter un déficit budgétaire.

2.4.1. Les résultats du redéploiement au sein de l'unité PAF

Le tableau suivant montre l'évolution des principaux agrégats de l'unité PAF entre 2013 et 2017.

Tableau N° 10 : Principaux agrégats de l'unité PAF

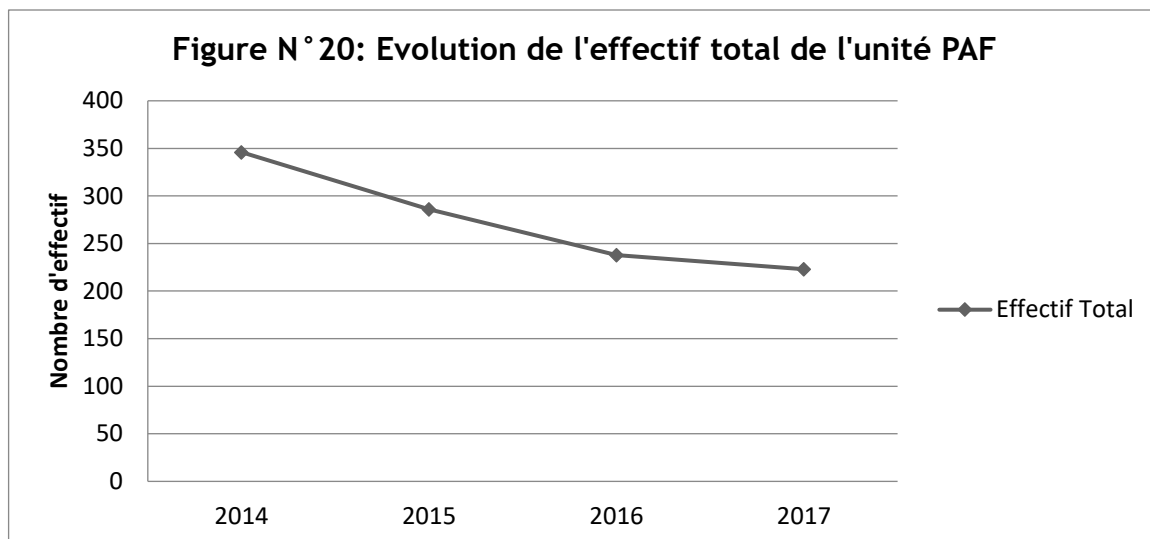
Unité de mesure : 1 KDA* = 1000 DA

Année Agrégat	2014	2015	2016	2017
Effectif Total	346	286	238	223
Production en Tonne	6 927	8 490,6	8 220	8 134
Chiffre d'Affaires	926 290	881 788	1 044 261	1 007 423
Frais du personnel salaire en KDA	369	339,473158	535,658	245,2
Frais en formation en KDA	302,4	448,525	456,141	/

Source : Unité PAF/TUBROFIL

Nous constatons à partir de ce tableau que les opérations de redéploiement et les réorganisations effectuées au sein de l'unité PAF, ont impacté sa situation financière et le nombre de travailleurs, dans le but de mieux visualiser cet impact, nous avons traduit en les données du tableau en graphiques.

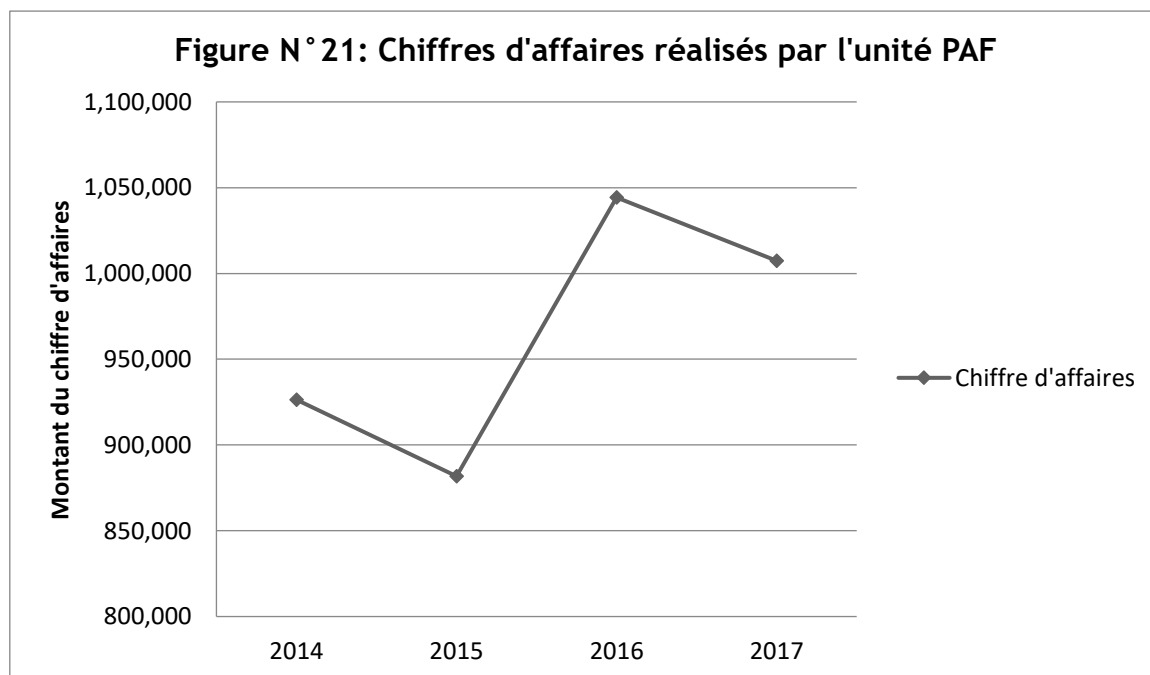
*KDA :Le KDA, est un acronyme qui signifie kilos dinars Algérien en unité monétaire, c' est une abréviation comptable qui permet une lecture simplifiée de la devise en retirant 3 zéros du chiffre total pour faciliter son interprétation.



Source : Unité PAF/ TUBROFIL.

Le nombre d'effectif a baissé considérablement entre la période précédant le redéploiement et la période suivant le redéploiement, par exemple en 2014 le nombre de travailleurs était de 346 KDA contre 223 KDA en 2017.

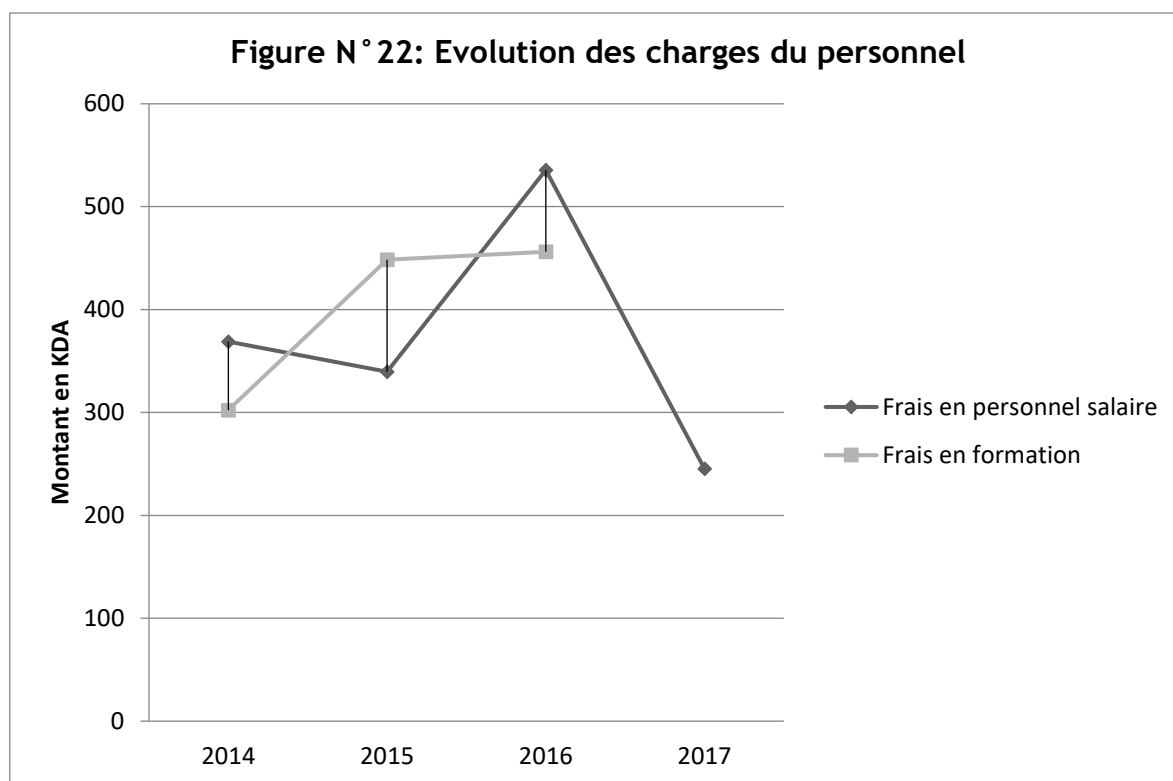
Cette diminution d'effectif est une conséquence du changement organisationnel qu'a connu l'unité.



Source : Unité PAF/ TUBROFIL.

Le chiffre d'affaire, quant à lui a connu une hausse, et passe d'un montant de 881788KDA en 2015 à 1007423KDA en 2017.

Cette augmentation du chiffre d'affaire résulte de la diminution du nombre d'effectif et la baisse des charges du personnel.



Source : Unité PAF/ TUBROFIL.

A partir de la figure précédentes, on constate que les frais du personnel ont baissé ; ils sont passés de 369 KDA à 245,2 KDA, ces chiffres montrent que l'entreprise a atteint son but en matière de réduction des charges pour rééquilibrer la situation financière et avoir un chiffre d'affaire positif.

Nous remarquons aussi une augmentation assez importante des frais de formation, lesquels passent d'un montant de 302,4 KDA pour l'année 2014 à 456,1 KDA pour l'année 2017. Ce chiffre peut être expliqué par la nécessité de former le personnel à leurs nouveaux postes et leurs nouvelles tâches pour garantir leur adaptabilité à la nouvelle situation et assurer leur efficacité.

En effectuant ces changements et redéploiements, l'unité PAF a pu réaliser son objectif qui était d'éviter un déficit budgétaire qui s'est traduit à travers la réduction de la masse salariale et l'augmentation de son chiffre d'affaire.

2.5. Elaboration des Feuilles de Révélation des Problèmes « FRAP »

Feuille de révélation et d'analyse de problèmes Audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines en situation de redéploiement

Papier de travail N° : 01

FRAP N° 01

Problèmes :

Absence d'acquisition de nouvelles compétences.

Faits :

- Manque d'accompagnement et suivi du personnel redéployé.

Cause :

- Manque de formation ;
- absence d'évaluation des compétences une fois.

Conséquences :

- Mauvaise exécutions des tâches du nouveau poste ;
 - utilisation élevée des ressources et du temps pour l'accomplissement du travail requis ;
 - baisse de la production.
-

Solutions proposées :

- Mettre en place des mesures d'accompagnement du personnel redéployé ;
- établir un suivi du parcours des employés dans leurs nouveaux postes ;
- appréciation et évaluation des compétences du personnel redéployé ;
- élaborer un plan de formation de façon à prendre en considération les écarts identifiés lors de l'évaluation du personnel.

Etabli par :

Le :

approuvé par :

le :

validé avec :

le :

Feuille de révélation et d'analyse de problèmes
Audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines en situation de
redéploiement

Papier de travail N° : 02

FRAP N° 02

Problèmes :

- Besoins de recrutement mal établis.

Faits :

- Mauvaise exécution des tâches ;
- existence d'erreurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Cause :

- Recrutement de personnes non compétentes ou non qualifiées ;
- absence de fiches de poste.

Conséquences :

- Le manque d'efficacité du personnel ;
- manque d'efficience et ;
- absence de compétitivité entre les employés d'un même service.

Solutions proposées :

- Cibler les besoins de recrutement réels de l'unité ;
- établir des fiches de postes expliquant de manière détaillant les tâches et compétences pour chaque poste de l'unité ;
- l'organigramme de l'unité doit être élaboré d'une façon à prendre en considération les éventuels écarts identifiés lors de l'évaluation annuelle du personnel ;
- mettre à jour la nomenclature de chaque poste afin d'intégrer les postes nouvellement créés.

Etabli par :

approuvé par :

validé avec :

Le :

le :

le :

Feuille de révélation et d'analyse de problèmes
Audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines en situation de
redéploiement

Papier de travail N° : 03

FRAP N° 03

Problèmes :

- Existence de postes vacants et d'employés sans poste.

Faits :

- Présence de postes inoccupés au sein de l'unité ;
- suppression de certains postes suite au redéploiement et maintien du personnel au sein de l'entreprise sans leur réaffectation ailleurs.

Cause :

- Jumelage de certains postes ;
- restriction des recrutements de la part de la direction générale.

Conséquences :

- Postes inoccupés ;
- tâches non accomplies ;
- polyvalence des employés ;
- surcharge et pression sur le personnel affectés d'accomplir des tâches non propre à leur poste.

Solutions proposées :

- Lier les tâches des postes jumelés pour n'en faire qu'une ;
- augmenter le taux de recrutements.

Etabli par :

Le :

approuvé par :

le :

validé avec :

le :

Feuille de révélation et d'analyse de problèmes
Audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines en situation de
redéploiement

Papier de travail N° :04

FRAP N° 04

Problèmes :

- Environnement et conditions de travail.

Faits :

- Surcharge du personnel ;
- sentiment de pression de la part des employés.

Cause :

- Réorganisation du travail dans l'unité ;
- changement d'équipe de travail ;
- sentiment de manque de stabilité ;
- difficulté de s'adapter aux nouveaux changements.

Conséquences :

- Démotivation des employés redéployés ;
- manque de sentiment de sécurité ;
- mauvaise exécution des tâches ;
- délai d'exécution des tâches trop lent.

Solutions proposées :

- Faciliter la transition dans les nouveaux postes de manière graduelle en créant d'abord le nouveau poste
- augmenter l'effectif dans certains postes chargés ;
- motiver le personnel à travers la création d'un climat social favorable moyennant une rémunération attirante.

Etabli par :

approuvé par :

validé avec :

Le :

le :

le :

3. Constats et recommandations

3.1. Les constats

L'analyse de l'opération de redéploiement, qui a été effectuée au sein de l'unité PAF en 2016, nous a permis d'émettre les constats suivants :

➤ Conséquences négatives :

- Existence de problèmes liés à un effectif jugé insuffisant compte tenu de la charge du travail actuelle ;
- présence de postes vacants, conséquence d'un recrutement mal ciblé ;
- manque de compétence du personnel redéployé ;
- surcharge et excès de polyvalence des employés ;
- Problème d'employés qui se retrouvent sans poste fixe dans l'unité ;
- Absence de suivie et de plan d'évaluation des employés redéployés ;
- le personnel qui a subi ce redéploiement n'a pas été jugé efficace et efficient ;
- la non satisfaction des responsables et employés de cette opération.

➤ Conséquences positives :

Le redéploiement a permis de réaliser les objectifs de la direction générale suivants :

- Réduction de l'effectif ;
- réduction de la masse salariale ce qui a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires et rétabli l'équilibre financier de l'unité.

3.2. Les recommandations

La nécessité d'effectuer un audit d'efficacité et de gestion des compétences en amont de l'opération de redéploiement et en aval.

La DRH doit mettre en place et diffuser une procédure portant sur le processus d'appréciation et d'évaluation des compétences du personnel afin d'uniformiser les différentes pratiques et modes opératoires constatés aux niveaux des unités.

La nomenclature des postes de travail doit faire l'objet d'une mise à jour et d'actualisation afin d'intégrer les postes nouvellement créés.

Le processus d'appréciation ou d'évaluation, des compétences, du personnel, doit être pris en charge et effectué périodiquement.

L'ouverture d'une fiche de revue des compétences pour chaque employé doit être effectuée afin de permettre l'identification et la mesure des éventuels écarts entre le profil et les compétences de l'agent et les exigences du poste occupé.

L'organigramme de l'unité doit être détaillé et refléter la réalité organisationnelle ; il doit définir de manière précise le positionnement et le champ des responsabilités des intervenants.

Le plan de formation doit être élaboré d'une façon à prendre en considération les éventuels écarts identifiés lors de l'évaluation annuelle du personnel.

Une fiche de poste doit être mise en place pour chaque poste au niveau de l'unité.

Conclusion

Notre mission d'audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines s'est tenue au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB filiale TUBROFIL. L'unité a vécu un changement de sa structure organisationnelle, ce qui a entraîné un redéploiement de ses effectifs.

Nous avons entamé notre mission par une prise de connaissance de l'unité d'accueil ainsi que de l'opération de redéploiement dont elle a fait objet. Les changements dans l'organisation sont survenus dans le but de rééquilibrer la situation financière de l'unité laquelle affichait une masse salariale trop élevée. Cette étape a été rendue possible grâce à la collaboration du personnel de l'unité.

Après la prise de connaissance de l'unité, nous avons analysé le résultat du redéploiement survenu, puis, nous avons mis en évidence les risques liés au redéploiement des ressources humaines.

Cette analyse nous a permis de dégager les principaux problèmes liés à cette opération, laquelle a altéré l'efficacité et l'efficience des ressources humaines de l'unité PAF suite aux anomalies décelées au cours de notre mission d'audit. Dans le but de pallier à ces dysfonctionnements, nous avons émis quelques recommandations.

CONCLUSION GENERALE

Durant notre travail de recherche, nous avons eu comme objectif de montrer le rôle que l'audit joue pour détecter et corriger les insuffisances quant à la performance des ressources humaines dans une situation de redéploiement pour garantir leur efficacité et efficience.

L'efficacité et l'efficience des ressources humaines qui peut être altérée par le redéploiement de celle-ci et démontrer le rôle que joue l'audit d'efficacité et d'efficience dans la correction et amélioration de leur efficacité.

Pour ce faire, nous avons orienté nos recherches à travers une revue littéraire diverse et variée vers la ressource humaine qui est devenu un capital indispensable garant de la performance et le succès des entreprises. Cette vérité est comprise par la plupart des dirigeants ; lesquels, conscients veulent survivre aux évolutions et turbulences des marchés se voient dans l'obligation de maîtriser le facteur humain qui passe d'abord par l'optimisation de la fonction ressource humaine.

Dans cette optique, nous avons tenté d'évaluer la contribution de la fonction ressource humaine à travers le modèle de Dave Ulrich et le LOUARN et WILLS qui découle sur l'efficacité et l'efficience des ressources humaines dont la maîtrise passe des méthodes de mesures telle que les tableaux de bords.

L'efficacité et l'efficience du capital humain se voit altéré par les changements organisationnels résultants du désir des entreprises de rester compétitives compte tenue de la turbulence des marchés. Ces changements entraînent des redéploiements ; lesquels, impactent l'organisation du travail et le quotidien des employés qui se retrouvent chamboulés, dans un nouveau poste, à accomplir de nouvelles tâches, ce qui altère leur efficacité et leur efficience.

Dans cette situation, l'audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines évalue l'efficacité des employés ainsi que leur efficience, à travers la définition des objectifs des dirigeants de leurs employés en mettant en lumière les risques susceptibles de menacer leurs atteintes, pour pouvoir évaluer l'atteinte de l'efficacité et de l'efficience, à travers, les tableaux de bords.

A travers notre étude de cas au sein de l'unité PAF de l'Entreprise économique publique ANABIB, nous avons simulé une mission d'audit d'efficacité et

d'efficience des ressources humaines de l'unité qui a connu un redéploiement de ses effectifs en 2016. Durant notre mission, nous avons procédé à la prise de connaissance de l'unité au moyen de questionnaires, entretiens et des documentations fournis par l'unité. Nos interlocuteurs se sont ainsi exprimés à propos des dimensions du redéploiement qui les ont marqués.

Par la suite, nous avons analysé les changements vécus par l'unité en mettant en évidence les services affectés par le redéploiement, les postes créés ou supprimés, et l'évolution des agrégats principaux de l'unité (chiffre d'affaire, charges du personnel, effectif total).

De cette analyse, nous avons pu retirer et évaluer les risques susceptibles d'enfreindre l'efficacité et l'efficience du personnel, ce qui a permis la mise en place d'un tableau de bord du personnel pour nous aider à nous prononcer sur la performance des employés redéployés de l'unité PAF.

A l'issu de notre mission d'audit d'efficacité et d'efficience, nous avons émis un constat à propos de l'atteinte de l'objectif de l'efficacité et de l'efficience du personnel de l'unité PAF qui était négative. Cette non atteinte des objectifs est dû, selon notre analyse, à un manque de procédures de suivi des employés par leur supérieurs, manque de formation et autres dysfonctionnement , auxquels nous avons formulés certaines recommandations à suivre afin de les corriger.

L'audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines est une mission peu effectuée dans les entreprises étatiques algériennes, pourtant, sa réalisation ne peut qu'apporter des améliorations à la performance financière et organisationnelle des entreprises.

Le redéploiement, à son tour, est un thème nouveau et actuel ; auquel, les dirigeants doivent donner l'importance qu'il sollicite, et sur lequel les travaux universitaires restent relativement restreints, c'est pour cela que nous encourageons la recherche universitaire dans ce sens.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe N°01 : Liste consolidée d'indicateurs RH.....	88
Annexe N°02 : Exemple du programme de travail.....	90
Annexe N°03 : Ordre de mission.....	94
Annexe N°04 : Référentiel d'audit.....	95
Annexe N°05 : Programme d'audit.....	96
Annexe N°06 : Exemple de FRAP.....	97
Annexe N°07 : Fiches de suivi de recommandation.....	98
Annexe N° 08 : Questionnaire avec la direction d'Audit Filiale TUBROFIL.....	99
Annexe N° 09 : Questionnaire destiné au DRH de l'unité PAF.....	101
Annexe N°10 : Questionnaire destiné au chef de département « Production »	103
Annexe N°11 : Questionnaire destiné au personnel de l'unité PAF	105

Annexe N° 01 : Liste consolidée d'indicateurs RH

L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG

Annexes

ANNEXE 1 : Liste consolidée d'indicateurs RH

Liste des indicateurs identifiés par Naro (2006) enrichie sur la base des autres articles utilisés et mentionnés à ce titre dans la bibliographie :

 Liste indicateurs
RH.xls

N°	DOMAINE	N°	Indicateurs / Ratio	Indicateurs (calcul)
1	Ratios de productivité	1	Valeur ajoutée du capital Humain	CA - (Charges-Rémunérations) / Effectifs
		2	Retour sur investissement du capital Humain	CA - (Charges-Rémunérations) / masse salariale
		3	Valeur ajoutée économique / effectifs	Valeur ajoutée économique / Effectifs
		4	Valeur ajoutée économique / Masse salariale	Valeur ajoutée économique / Masse salariale
		5	Taux d'encadrement	Effectif cadre et techniciens / Effectif total
		6	Taux de productifs directs	Taux de productifs directs / Effectif total
		7	Taux de productivité RH (effectif)	Effectif RH / Effectifs
2	Ratios de dépenses en RH	8	Taux de productivité RH (MS)	Masse salariale RH / Masse salariale total
		9		Masse salariale RH / CA
3	RECRUTEMENT	10	Délai d'embauche	Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat
		11	Délai de réponse aux candidatures refusées	Temps s'écoulant entre une candidature reçue et la réponse négative envoyée
		12	Sélectivité	Nbre de candidats retenus / Nbre de candidatures examinées
		13	Qualité de recrutement	Nombre de candidats restant au bout d'un an / Nombre de recrutements sur la période
		14	Coût moyen du recrutement	Coût total des recrutements sur la période / Nombre de recrutements sur la période
4	MOBILITE / CARRIERE	15	Taux de mobilité géographique	Nbre de collaborateurs ayant eu une mobilité géographique / Nbre total de collaborateurs
		16	Taux de mobilité fonctionnelle (inter service)	Nbre de collaborateurs ayant eu une mobilité fonctionnelle / Nbre total de collaborateurs
		17	Taux d'entretien de carrière réalisé	Nbre d'entretien de carrière réalisé / effectif
5	FORMATION ET COMPETENCES	18	Effort de formation	Montant consacré à la formation / Masse salariale
		19		Nombre de salariés formés / Effectif
		20	Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation	Nombre de participants / Nombre d'inscrits
		21		Idem (par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation, ...)
		22	Taux de satisfaction des stagiaires	nbre de stagiaires satisfaits / nbre total de stagiaire
		23	Taux de satisfaction des Managers des stagiaires	nbre de Managers de stagiaires satisfaits / nbre total de Managers de stagiaires
		24	Maîtrise du plan de formation	Coût des formations réalisées / Budget prévu
		25	Taux de réalisation du plan de formation	Nombre de jours de formation réalisés / nombre de jours prévus
		26	Taux de prise en charge par les OPCA	Coût des formations prise en charge par les OPCA / Coût des formations
		27	Maîtrise des DIF	Nb d'heures de DIF utilisés / nb d'heures de DIF en stock
6	REMUNERATION	28	Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques	Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques
		29	Ratio de rémunération moyenne	Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel
		30	Ratio d'accroissement des rémunérations	% annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur
		31	Ratio de progression du pouvoir d'achat	Indice des salaires / indice des prix
		32	Ratios de hiérarchie des salaires	Salaires moyen catégories les mieux payés / Salaires moyen catégories aux salaires les plus faibles
		33	Ratio de promotion	Nombre de promotions annuelles / effectif

L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG

N°	DOMAINE	N°	Indicateurs / Ratio	Indicateurs (calcul)
7	PAE	34	Taux de productivité paie	Effectif paie / Effectif total
		35	Taux de productivité paie	Effectif paie / Effectif RH
		36	Taux d'anomalie paie	Nbre d'anomalie justifiée des salariés sur paie / Nbre bulletins de paie
		37	Délai moyen de validation d'une donnée paie	Temps s'écoulant entre l'édition d'un bulletin de paie et sa validation
		38	Taux de réclamations paie	Nbre de réclamation justifiée des salariés sur paie / Nbre bulletins de paie
		39	Délai moyen d'intervention suite à réclamation paie	Temps s'écoulant entre une réclamation et la réponse apportée
8	MOUVEMENTS	40		Evolutive du système de paie au regard des standards actuels (degré de modularité des fonctions, durée et facilité de paramétrage)
		41	Turnover	Nbre de départs durant l'année / Effectif moyen
		42		Nbre de départs associés à un motif / Effectif moyen
		43	Taux de démission	Total des démissions / Total des départs
		44		Nombre de présents au bout de N mois / Nombre d'embauchés il y a N mois
		45	Mesure de stabilité	Ancienneté moyenne du personnel
		46		Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période
		47	Taux d'absentéisme	Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques
		48		Heures d'absence - absentéisme de longue durée / idem
		49		Durée totale des absences / Effectif
		50	Mesure de gravité	Durée moyenne : Nbre total d'h d'absence / Nbre d'absences
		51		Nombre d'absences / Effectif
9	CONFLICTUALITE	52		Nombre d'absents / Effectifs
		53	Fréquence de conflictualité	Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert
		54	Extension de conflictualité	Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
		55	Intensité de conflictualité	Nombre d'heures ou de journées de travail perdues
		56	Taux de propension conflictualité	Nombre d'h ou j perdues pour faits de grève / Nombre de salariés des établissements concernés par le conflit
		57	Taux de concentration conflictualité	Nombre de grévistes / effectifs sur la période
		58	Intensité conflictuelle	Nombre de j ou d'h perdues / Nombre de grévistes
		59	Impact conflit sur incident production	Multiplication des incidents de production (erreurs, altérations...)
10	ACCIDENTS DU TRAVAIL	60	Impact conflit sur accident du travail	Augmentation du nombre d'accidents de travail en raison des grèves
		61		Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des représentants du personnel, ...)
11	RSE / DIVERSITE	62	Taux de fréquence	Nbre d'accidents avec arrêt / Nbre d'h travaillées x 1 000 000
		63	Taux de gravité	Nombre d'arrêt / Nombre d'h travaillées x 1 000
		64	Taux de TH (Travailleurs Handicapés)	Nombre de travailleur handicapé / effectif
		65	Taux d'emplois des seniors	Nombre de travailleur seniors / effectif
		66	Taux de contrat d'Alternance	Nbre de contrat en alternance / effectif total
		67	Taux de transformation des contrats d'alternance en CDI	Nbre de contrat en alternance transformé en CDI / Nbre de contrat en alternance
		68	Taux de tuteur	Nbre de tuteur / effectif

I. Descriptif du processus gestion des compétences :

L'objectif de ce processus a pour objet de définir la démarche à suivre lors de l'identification ainsi que l'évaluation des compétences des différentes catégories qui composent la ressource humaine de l'entreprise donc c'est l'ensemble des postes de travail à l'exception des cadres dirigeants.

Cette démarche s'articule essentiellement sur les points suivants :

- Évaluer les compétences et les performances du personnel de l'entreprise.
- Interpréter d'une manière pédagogique les résultats de ces évaluations afin d'initier les améliorations en matière de qualification.
- Standardiser les instruments d'évaluation dans un souci de cohérence inter-structures et permettre une application homogène des procédures relatives à la GRH.
- L'évaluation des compétences et des performances résultant de la formation et de l'expérience acquises par l'agent s'opère pour déceler les écarts éventuels entre le profil de l'agent et celui du poste de travail occupé.
- La recherche de ces écarts est un préalable à :
 - La détermination des besoins de formation
 - L'évolution intra ou inter filières professionnelles (promotion ou mutation)

II. DÉROULEMENT DES DIFFÉRENTES PHASES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES AU PROCESSUS

- ⇒ S'assurer que l'opération annuelle d'évaluation des compétences et des performances du personnel est lancée par le DRH pour chaque année par une note adressée à l'ensemble des structures de l'entreprise, en désignant les évaluateurs chargés de l'opération.
- ⇒ S'assurer que les évaluateurs ont sélectionné les fiches d'évaluation relatives aux types de personnels appropriés.
- ⇒ S'assurer que les évaluateurs désignés ont adopté la même démarche pour l'opération.
- ⇒ S'assurer que l'évaluation est conduite par l'évaluateur à l'aide des supports (fiches d'évaluation) et procède à la cotation de chaque item de leurs rubriques sur une échelle bien déterminée qui précise les différents degrés d'écart entre le profil ; les connaissances ainsi que les aptitudes de l'agent avec les exigences du poste occupé, on trouve trois niveaux d'écart :

- **Degrés faibles** : d'où les connaissance et aptitude inexistantes ou très faibles, faibles ou assez faibles.
- **Degrés moyens** : connaissance ou aptitude au-dessous de la moyenne, moyenne ou au-dessus de la moyenne.
- **Degrés forts** : bonne connaissance et aptitude, très bonnes ou exceptionnelles.

⇒ S'assurer que l'avis du responsable hiérarchique de l'agent a été pris en considération.

⇒ S'assurer qu'au terme de l'évaluation d'un agent, l'évaluateur a déterminé les écarts entre le profil de l'agent et les exigences requises où il identifie :

- Les écarts par rapport aux exigences requises
- Les points forts et les points faibles de l'agent

⇒ S'assurer que sur la base de l'évaluation, l'évaluateur analyse les écarts et propose des actions correctives :

▪ **Si l'écart est faible :**

- Nécessité d'une supervision plus soutenue lors du déroulement du processus ou du perfectionnement de l'agent
- Sensibilisation développée en direction de l'agent
- Entretien de motivation

▪ **Si l'écart est fort**

- Nécessité d'une action de formation, de recyclage ou de reconversion
- Changement d'équipe ou de service
- Sensibilisation développée en direction de l'agent
- Entretien de motivation

⇒ S'assurer que l'évaluateur transmet les fiches d'évaluation renseignées au chef de département RH.

⇒ S'assurer que le chef de département RH enregistre les résultats de l'évaluation et établit la synthèse séquentielle des résultats d'évaluation.

⇒ S'assurer que la compilation et l'analyse de la synthèse des résultats de l'évaluation permettent au chef de département RH, après une réunion de coordination avec les évaluateurs, de proposer aux structures les actions correctives identifiées en matière de : formation, perfectionnement, mise à niveau, réaffectation, suivi particulier

III. Guide d'entretien :

1. Quels sont les documents que vous utilisez (procédures)
2. Quelles sont les normes et réglementations que vous appliquez lors de l'exercice de vos activités
3. Comment vous déclencher l'opération d'évaluation des compétences, et avec quel Support
4. Pouvez-vous nous présenter des exemples de dossiers.
5. Avec quel document d'entrée vous entamez les activités liées à votre processus.
6. Décrivez- nous comment vous déclencher une action d'évaluation de compétences.
7. Quels sont les indicateurs vous permettant d'apprécier à justes valeurs l'efficacité de vos procédures de travail
8. Que faites-vous si vous constatez un écart entre les compétences et les exigences du poste ? Avez-vous déjà pris part d'un cas.
9. Savez-vous qu'elle a été la suite donnée à la déclaration de l'écart
10. Comment vous effectuer le bilan des actions d'évaluation

Identifier et évaluer les compétences :

Faire la liste des compétences d'un poste ou d'un emploi

Évaluer les compétences individuelles

Les décisions fondées sur l'évaluation des compétences

Développer les compétences

Développement et formation

Quelles expériences

Comment l'expérience est-elle formatrice

Qui tire parti de l'expérience ?

Compétences et gestion des carrières

Annexe N° 03 : Ordre de mission

demandeur	Selon plan d'audit
Type d'audit	Selon plan d'audit
Interlocuteur	Nom du chef de mission
Objet	Intitulé de l'ordre de mission
Date	Le :
Destinataire de l'ordre de mission	
Responsable audité 1	
Responsable audité 2	
Responsable audité 3	
demandeur	
Copie hiérarchie des audité	
Conformément au plan annuel d'audit de l'année 20XX/20XX validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit, je vous informe que le service d'audit interne a été mandaté pour réaliser une mission d'audit d'efficacité et d'efficience de (Nom du département) qui a fait objet d'un redéploiement de son effectif . Les objectifs généraux de cette mission sont : Objectif 1). Objectif 2). Objectif N). M.XXX, chef de mission, prendra contact prochainement auprès de vous et de vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer. Toute l'équipe d'audit et moi-même vous remercions par avance de votre concours actifs au bon déroulement de cet audit. M.XXX, pour la direction générale, M.XXXX, responsable de l'audit.	

Annexe N° 04 : Référentiel d'audit



mise en œuvre de la méthode

Objectifs	Risques	Contrôles
Payer les factures au bon fournisseur.	Saisie d'un n° de fournisseur erroné au cours de l'enregistrement d'une facture	Vérification que le n° de fournisseur saisi correspond à celui de la facture
Payer les factures aux fournisseurs agréés.	Insertion d'un fournisseur fictif dans le fichier des fournisseurs agréés	Séparation de fonctions incompatibles
Payer les factures seulement pour des biens / services reçus.	Emission d'un paiement alors que le bien n'a pas encore été reçu	Vérification de l'existence d'un bon de réception avant validation du paiement de la facture
Payer les factures pour leur montant exact.	Saisie d'un montant erroné au cours de l'enregistrement d'une facture	Vérification que le montant saisi correspond à celui de la facture
Payer les factures dans les temps.	Retard dans l'enregistrement des factures	Vérification hebdomadaire de l'existence de factures en attente d'enregistrement
Enregistrer les paiements dans les bons comptes.	Méconnaissance de la personne qui enregistre les paiements du compte à affecter	Procédure de détermination des comptes à affecter
Enregistrer les paiements dans la bonne période.	Méconnaissance de la date qui détermine la période d'enregistrement des paiements	Procédure de détermination de la période d'enregistrement
Traiter le paiement des factures au moindre coût.	Mauvaise utilisation de l'application informatique	Guide d'utilisation de l'application informatique

A noter : la mise en œuvre de la méthode ne concerne ici que les contrôles au niveau du processus de réalisation ; la prise en compte des autres natures de processus permettrait d'illustrer les autres composantes du CI telles que mentionnées dans le COSO.

Pour mémoire et faire le lien avec le QCI, voici une liste des contrôles "incontournables" du processus de Paiement des factures Fournisseurs :

- Il existe des procédures écrites qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs.
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont connues.
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont à jour.
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont appliquées.
- L'attribution des autorisations relatives à l'approbation des opérations du processus de paiement des fournisseurs est satisfaisante.
- Les tâches incompatibles au sein du processus de paiement des fournisseurs sont séparées.
- Les opérations du processus de paiement des fournisseurs font l'objet d'une supervision (coût, qualité, délai) adéquate.
- Il est impossible que les acteurs du processus de paiement des fournisseurs réalisent des opérations non autorisées.
- Le montant de la facture est vérifié par rapport au montant du bon de réception.
- Une facture peut être validée seulement si un bon de commande et un bon de réception lui sont associés.
- Il existe une analyse périodique des factures en attente de règlement.
- La vérification de la conformité d'une facture fait l'objet d'une formalisation.
- Les pièces justificatives relatives au paiement des factures fournisseurs sont conservées et protégées.

Annexe N° 05 : Programme de travail



illustration

Objectif d'audit	Test d'audit	Procédures d'audit	Ressources
O2.1 S'assurer que tous les fournisseurs qui ont fait l'objet d'un paiement ont été approuvés par le responsable des achats de l'organisation.	T_O2.1 Rapprochement entre les fournisseurs auxquels des factures ont été payées et ceux de la liste des Fournisseurs agréés.	Sélection d'un échantillon, significatif de factures payées à des fournisseurs. Vérification de la présence des fournisseurs payés dans la liste des fournisseurs agréés. Extrapolation des résultats de la vérification à l'ensemble des fournisseurs payés.	Auditeur : Mr Deschamps Du 15/04/2012 au 16/04/2012 Locaux : Direction Achats
O2.2 S'assurer que tous les achats ont été correctement validés par des responsables hiérarchiques.	T_O2.2 Examen des documents à partir desquels les achats sont déclenchés.	Sélection d'un échantillon, significatif de documents à partir desquels les achats sont déclenchés au regard de la population de demandes d'achat. Vérification de la signature des responsables hiérarchiques qui ont validé les achats. Extrapolation des résultats de l'examen à l'ensemble des achats de l'organisation.	Auditeur : Melle Merlin Du 15/04/2012 au 16/04/2012 Locaux : Directions opérationnelles
O2.3 S'assurer que lors des réceptions les marchandises sont bien comptées.	T_O2.3_a Observation de la réception des marchandises. T_O2.3_b Rapprochement des bons de livraison, des bons de réception et des saisies de mouvements en stock.	Observation des pratiques des magasiniers au moment de la réception des marchandises. Sélection d'un échantillon, significatif de bons de réception. Sélection des bons de livraison et des mouvements de stock correspondants. Rapprochement entre les quantités des bons de réception, les quantités des bons de livraisons et des mouvements de stock. Extrapolation des résultats de l'examen à l'ensemble des achats de l'organisation.	Auditeur : Mr Deschamps Du 17/04/2012 au 17/04/2012 Locaux : Entrepôt

Fiche document

Annexe N° 06 : Exemple de FRAP**Feuille de révélation et d'analyse de problèmes****Audit d'efficacité et d'efficience des ressources humaines en situation de redéploiement**

Papier de travail n° : 01

FRAP N°XX

Problèmes :

Absence d'acquisition de nouvelles compétences.

Faits :

Manque d'accompagnement et suivi du personnel redéployé.

Cause :

Manque de formation

Absence d'évaluation des compétences une fois

Conséquences :

Mauvaise exécutions des tâches du nouveau poste ;

Utilisation élevée des ressources et du temps pour l'accomplissement du travail requis ;

Baisse de la production.

Solution proposée :

- Mettre en place des mesures d'accompagnement du personnel redéployé ;
- établir un suivi du parcours des employés dans leurs nouveaux postes ;
- Appréciation et évaluation des compétences du personnel redéployé.

Etabli par :

approuvé par :

validé avec :

Le :

le :

le :

Annexe N° 07 : Fiches de suivi de recommandation

Document à compléter et à retourner au service audit interne au plus tard
le.....

Rapport d'audit.....publié le :

Recommandations :

N°, références, texte

Réponses	Etablie par : Nom (s) : Fonction(s) : Signature (s) : Date :	Réalisée ☐ Retenue ☐ à l'étude ☐ Refusée ☐
Dates prévues	Description détaillée du plan d'action : y compris responsabilités Si mis à l'étude : Raisons, objectifs, responsable, date prévues de décisions définitives. Si refusée : Raisons, signature du manager assumant d'avance les conséquences.	
☐ Cochez si votre plan d'action ne se termine pas sur cette page		

Acceptation du plan d'action (codification par l'audit interne)	Le plan d'action est-il complet ? Exhaustif ? Permanent ? contrôlé ? Qui ☐ Quoi ☐ Quand ☐ ☐ ☐
--	--

Annexe N° 08 : Questionnaire adressé à la direction d'audit Interne de la filiale TUBROFIL de l'EPE ANABIB.

Identification du personnel de la direction d'audit

Nom et prénom de l'intéressé : DRIS Mourad.

Sexe : Homme ☒ Femme ☐

Profession : Directeur d'audit interne

Lieu d'activité : Filiale TUBROFIL, entreprise ANABIB

Localisation : Zone Industrielle Réghaïa, Alger.

1. Depuis quand exercez-vous votre profession au sein de l'entreprise ANABIB ?

J'exerce en tant que directeur d'audit interne au sein de l'entreprise, depuis 2016 jusqu'à ce jour.

2. Pouvez-vous nous communiquer la structure organisationnelle de la direction d'Audit Interne?

La direction Audit interne organise son travail sous deux départements comme suit :

1) Département Audit Financier & Comptable, composé d'auditeurs lequel, a pour principales tâches de:

- S'assurer que les départements finances et comptabilités de la filiale sont organisés et jouissent des moyens nécessaires pour son bon fonctionnement ;
- Contrôler la conformité des traitements des états financiers aux dispositions du SCF ;
- Vérifier, en toute indépendance, que les procédures financières et comptable existent et sont adaptées aux objectifs fixés.

2) Département Audit Opérations & Technique, composé d'auditeurs, qui a pour mission : - S'assurer de l'utilisation économique et efficace des ressources de l'entreprise, et que les procédures dans le processus sont pertinentes ;

- Evaluer l'efficacité et l'opportunité des actions entreprises par les structures auditées pour corriger les déficiences révélées.

3. Quels types d'Audit sont effectués dans la filiale TUBROFIL ?

- a) Audit de conformité ✓
- b) Audit d'efficacité
- c) Audit stratégique

4. Concernant l'opération de redéploiement survenu au sein de l'unité PAF, avez-vous effectué un audit, avant, pendant ou après l'opération?

Après la survenance du redéploiement au sein de l'unité PAF, nous n'avons pas réalisé un audit du redéploiement,

5. Avez-vous réalisé un autre type d'audit au sein de l'unité PAF ?

Oui, nous avons effectué un audit portant sur la gestion des compétences et un audit de formation.

6. Lorsque vous auditer la fonction Ressource Humaine, en quoi consiste les objectifs principaux de votre missions ?

Les objectifs de nos missions lors des audits RH consistent à :

- S'assurer qu'il existe un dispositif relatif à la GRH défini clairement,
- S'assurer que les rôles et responsabilités sont bien définis et connus de tous,
- Vérifier que les procédures afférentes à la GRH sont respectées,
- S'assurer de la meilleure utilisation (efficience) des moyens humains et l'évaluation complète de leurs compétences.

7. Quel sont les risques qui sont souvent liés à l'audit RH ?

Les risques sont :

- Le non respect des dispositions réglementaires en matière du droit du travail ;
- Le climat social ;
- Inexistence de référentiels de contrôle inter de la GRH

8. Quels sont les référentiels et procédures auxquels vous vous référez ?

- Convention Collective / Loi 90-11 ;
- Procédures respectives en gestion des compétences, formation, recrutement, etc.

9. De quelle nature sont les recommandations faites à la fin de vos missions ?

- Recommandations d'amélioration et de renforcement du dispositif RH.

Annexe N° 09 : Questionnaire adressé à la direction des ressources humaines de

L'unité PAF/ FILIALE TUBROFIL de l'EPE ANABIB.

Identification du personnel de l'unité PAF

Nom et Prénom de l'intéressé : Mr SOUALILI Amirouche.

Sexe : Homme ☒ Femme ☐

Profession : Directeur des Ressources Humaines.

Lieu d'activité : Unité PAF, entreprise ANABIB

Localisation : Zone Industrielle Réghaïa, Alger.

1. Est-ce que la société a fait l'objet d'opérations de redéploiement au titre de l'année en cours ou des années antérieures ?

OUI ☒ NON ☐

- Si, oui combien d'opérations ?

L'unité PAF a connu une opération de redéploiement qui a découlé d'une restructuration organisationnelle de l'entreprise en 2016, lorsque cette dernière s'est transformée en EPE.

2. Quelles sont les raisons qui ont déclenché ce redéploiement ?

- Le changement de l'entreprise ANABIB en EPE, en devenant filiale du groupe IMETAL ;
- Ralentissement de l'activité économique à cause de la concurrence ;
- Effectif trop nombreux par rapport aux vrais besoins de l'unité ;
- Déficit budgétaire entraîné notamment par une masse salariale trop élevée.

3. Quels départements ont été touchés par ce redéploiement ?

- Les sous direction « Production » et « Maintenance » qui sont devenus des départements, pour enlever les barrières hiérarchiques et permettre la fluidité de l'information ;
- La fusion des départements « Management de la qualité » et « Etude et développement » pour devenir « Département Etude et Qualité »

4. Comment votre entreprise a-t-elle procédé au redéploiement ?

- Le redéploiement s'est fait suite à une réorganisation de la structure de l'unité, la décision a émané de la Direction générales.

5. Après l'opération de redéploiement, avez-vous procédé à un suivi ?

☐ OUI ☒ NON

6. Ce redéploiement a-t-il eu un impact sur l'efficacité et l'efficience des employés ?

☒ OUI ☐ NON

- Quelles sont les impacts positifs et négatifs ?

Impacts positifs :

- Les aspects positifs constituent la baisse de la masse salariale grâce au redéploiement et au départ à la retraite, ce qui a eu comme résultat l'augmentation du chiffre d'affaire, et, le rééquilibre financier de l'unité.

Impact négatifs :

- malgré un chiffre d'affaire positif, les employés de l'unité se trouvent contraint de gérer une charge de travail plus importante, ce qui amoindrit leur efficacité, et par conséquent leur efficience.
- Certains postes demeurent inoccupés compte tenu des restrictions budgétaires qui empêchent le recrutement.

7. Ce redéploiement a-t-il eu un impact sur la performance de l'entreprise ?

☒ OUI ☐ NON

- Quelles sont ses impacts positifs et négatifs ?

Les impacts positifs sont d'ordre financier, car, l'entreprise a évité un déficit de l'unité PAF ;

Les impacts négatifs sont d'ordre organisationnel, car des postes vacants demeurent, et certains employés se trouvent surchargés, du fait de l'importance de leurs tâches.

8. L'objectif visé par le redéploiement a-t-il été atteint ?

☒ OUI ☐ NON

9. Quels sont les points qui montrent son atteinte ?

Les points qui montrent l'atteinte de l'objectif de ces opérations de redéploiement sont : l'augmentation du chiffre d'affaire et la baisse des charges des salariés.

Annexe N° 10 : Questionnaire adressé au chef de département Production.
Identification du personnel de l'unité PAF

Nom et Prénom de l'intéressé : Mr BANDO Ali

Sexe : Homme ☒ Femme ☐

Profession : Responsable du département « Production ».

Lieu d'activité : Unité PAF, entreprise ANABIB.

Localisation : Zone Industrielle Réghaïa, Alger.

10. Pouvez-vous nous parler du redéploiement effectué au sein de l'unité PAF en 2016 ?
 L'unité pas a connu un redéploiement de certains postes et département, qui a découlé d'un changement dans sa structure organisationnelle.
11. Quelles sont, selon vos informations, les raisons qui ont déclenché ce redéploiement ?
- L'unité était en difficulté, le nombre de salariés était trop élevé ;
 - Les salariés adoptaient un régime de travail plus important que les besoins réels ;
 - L'activité a baissé en raison de la baisse des exportations a cause d'une grande compétitivité.
 - Un risque d'être en déficit budgétaire était présent.

La direction générale a décidé, de ce fait, de rétablir l'équilibre financier de l'unité en:

- Facilitant les départs en retraites en anticipant les plans de départ en retraite,
- Redéployant le personnel à travers l'unité (redéploiement inter-unité).

12. Votre département a-t-il été touché par ce redéploiement ?

OUI ☒ NON ☐

Si oui, de quelle manière ?

Du fait du changement, certaines tâches du département Production sont effectuées par le personnel du département maintenance.

Des employés du département ont été redéployé vers de nouveaux postes créés de ce changement.

13. Ce redéploiement a-t-il eu un impact sur l'efficacité et l'effcience des employés de votre département ?

☒ OUI ☐ NON

- Quelles sont les impacts positifs et négatifs ?

A cause du changement de structure, certains employés malgré l'accomplissement efficace de leurs tâches, se trouvent surchargés.

Dans le cas où le régime de travail venait à augmenter, l'unité aura du mal à satisfaire la demande du marché.

14. Ce redéploiement a-t-il eu un impact sur la performance de l'entreprise ?

☒ OUI ☐ NON

Le changement structurel qui a entraîné le redéploiement des effectifs a contribué à la diminution des charges du personnel, et donc, à rééquilibré les budgets de l'unité.

15. L'objectif visé par le redéploiement a-t-il été atteint ?

☐ OUI ☒ NON

Pour ma part, ce redéploiement n'est pas une réussite, malgré l'atteinte de l'objectif financier, du côté organisationnel de nombreuses lacunes restent à corriger, tel que les postes vacants, ou le manque de salariés dans certains services pour répondre de manière efficace et efficiente aux besoins de l'unité.

Annexe N° 11 : Questionnaire de prise de connaissance générale sur l'entreprise

Nom et prénom de l'interlocuteur : BOUZZA Sabrina

1. Informations générales:

a) Raison sociale : EPE Anabib

b) Adresses: - Siège : Zone Industrielle Réghaia

-Unités :

Unité ALTUMET : Tubes acier soudés spirale : Z.I Réghaïa, Alger

Unité PAF : Profilés à Froid : Z.I Réghaia, Alger

Unité PTS : Petits Tubes Soudés : Z.I Réghaia, Alger

Unité IRRAGRIS : Tubes et Matériels d'Irrigation par Aspersión : Z.I Bordj Bou Arreridj

Unité PTP : Petits Tubes et Tôles Planes : Z.I Hassi Ameur, Oran

c) Date de création de l'entreprise : Novembre 1983

Date de création des unités : 1 Janvier 2006

d) Si appartenance à un groupe, lequel ? : Groupe IMETAL

e) Domaine d'activité : Produits sidérurgiques de deuxième transformation : Tubes et divers profilés, destinés aux secteurs de l'Energie, de l'Hydraulique, de l'Agriculture, de l'Industrie et du Bâtiment.

f) Forme juridique : SPA

g) **Capital social** : 10 630 280 000 DA

h) Président ou directeur général: Mr KORCHI Mustapha (Directeur Général)

i) Avec Conseil d'administration :

☒ Oui

☐ Non

j) Nom de l'unité d'accueil : Unité PAF

k) Responsable de l'unité : Mr SOUALILI Amirouche.

l) Quelle est sa fonction : ☐ PDG ☒ Directeur d'unité ☐ Autre :

m) Combien de salariés dans l'unité ? : 223 employés

n) Quelles sont les différentes fonctions présentes sur l'unité ? :

☒ Etude & qualité

☒ administration et personnel

☒ Ventes & Marketing

☒ Finance & Comptabilité

☒ Approvisionnements

☒ Maintenance

☐ Autres : Département Production

2) Questions relatives au personnel de l'unité PAF

a) Historique de l'unité (décrire brièvement les extensions, les transformations, le changement) :

L'unité PAF a connu un changement dans sa structure en 2016, ce changement est toujours en cours, il a eu comme conséquence une réorganisation dans son organisation du travail, et des départs en retraite facilités.

b) Quels sont les profils de vos recrues ?

Nous recrutons en premier lieu d'après les besoins de l'entreprise, ils sont choisis selon leurs diplômes et formations,

c) Comment se répartissent les emplois en % ?

En général, quels sont leurs diplômes ?

d) Quand vous recevez un CV , dans quel ordre les éléments suivants attirent ils votre attention ?

- | | |
|---|---|
| ☒ Diplôme | ☒ Compétences développées |
| ☐ Parcours scolaire | ☐ Parcours personnel |
| ☐ Stages | ☐ Autre : ayant effectué son service militaire |

Table des matières

Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction Générale	7
 Chapitre 1 : Efficacité et Efficience des ressources Humaines dans le cas d'un redéploiement	10
1. La performance des ressources humaines	10
1.1. Notion d'efficacité et d'efficience.....	11
1.2. Le triangle de la performance	11
1.3. Efficacité et efficience des Ressources Humaine.....	13
1.3.1. Les missions de la FRH	13
2. La mesure de l'efficacité et l'efficience des ressources humaines	16
2.1. La mesure de la performance	16
2.2. Les méthodes de la mesure de la performance RH	17
2.2.1. La mesure du capital humain	17
2.2.2. Les Tableaux de bords	19
2.2.3. Les indicateurs de performance	21
2.2.4. Classement des indicateurs de mesure de la performance RH	23
3. Le redéploiement des ressources humaines	25
3.1. Nature et objectifs du redéploiement des ressources humaines	25
3.1.1. Définitions du redéploiement	25
3.1.2. Les objectifs du redéploiement de la ressource humaine	26
3.2. Les notions voisines du redéploiement	27
3.2.1. Les restructurations	27
3.2.2. La mobilité du personnel	29
3.3. La démarche du redéploiement	30
3.4. Les acteurs du redéploiement de personnel	32
3.5. Mesures d'accompagnement du redéploiement	32
 Chapitre 2 : la démarche d'audit d'efficacité et d'efficience	35
3. La phase de préparation	37
1.1. Etape de planification	37
1.1.1. Les objectifs de la mission	38
1.1.2. Champ d'intervention	38
1.1.3. Ressources mobilisées pour la mission	38
1.1.4. Le programme de travail	39
1.2. Etape de préparation	39
1.2.1. L'Ordre de mission	40
1.2.2. La Prise de connaissance de l'entité auditée	40
1.2.3. L'identification et évaluation des risques	42
1.2.4. L'élaboration d'un référentiel d'audit ou définition des objectifs	46
2. La phase de réalisation	48
2.1. La réunion d'ouverture	48
2.2. Le programme d'audit	50
2.2.1. Le travail sur le terrain.....	51

4. La phase de conclusion et de suivie de recommandations	52
4.1. Rédaction des conclusions et validation	52
4.1.1. L'Ossature du rapport	52
4.1.2. Le projet de rapport d'audit	53
4.1.3. La réunion de clôture	54
4.1.4. Le rapport final d'audit interne	54
4.2. Le suivi de la mission	57
4.2.1. Suivi des recommandations	57
4.2.2. L'état des actions de progrès	58

Chapitre 3 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, filiale TUBROFIL de l'EPE ANABIB 62

1. Présentation de l'organisme d'accueil	62
1.1. Présentation du groupe industriel ANABIB	62
1.1.1. Historique	63
1.1.2. Activité principale	63
1.1.3. L'organisation de l'entreprise mère ANABIB	64
1.1.4. Filiales de l'entreprise ANABIB	64
1.2. L'audit interne au sein de l'entreprise	66
1.2.1. Détails à propos de l'organigramme	67
2. Audit d'efficacité et d'efficience du personnel de l'unité PAF.....	67
2.1. Prise de connaissance de l'unité d'accueil	67
2.1.1. Présentation de l'unité PAF/ TUBROFIL	68
2.1.2. Le redéploiement du personnel au sein de l'unité PAF/ANABIB	68
2.2. Identification des zones de risque	74
2.2.1. Tableau des risques	74
2.3. Les objectifs de la mission d'audit	75
2.4. Le tableau de bord du personnel	75
2.4.1. Les résultats du redéploiement au sein de l'unité PAF	76
2.5. Elaboration des Feuilles de Révélation des Problèmes «FRAP»...	79
3. Constats et recommandations	83
3.1. Les constats.....	83
3.2. Les recommandations	83
4. Conclusion générale	86
5. Bibliographie	89
6. Annexes	93