

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire de fin de cycle

Filière : Sciences Financières et Comptabilité

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'Audit social dans une entreprise publique
économique.**

(Illustration par le cas de l'ENIEM)

Réalisé par :

Diarra Moumouni

Mohamed Jirma Batulla

Professeur encadreur :

Mme AMIRI DALILA

Jury composé de:

President: Mr. OUSSAID AZIZ (MAA) UMMTO

Examinatrice: Mme LOUGGAR ROZA (MAA) UMMTO

Rapporteur: Mme AMIRI DALILA (MCA) UMMTO

Promotion 2023

Remerciement

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu qui nous a donné le courage et la Patience afin de réaliser ce modeste travail.

Nos sincères remerciements à Mme AMIRI DALILA pour son encadrement, sa disponibilité, ses orientations, ses suggestions, et son suivi durant ce projet de mémoire.

Nos sincères reconnaissances à Mr DERRIDJ, pour son accompagnement et son aide précieux tout au long de notre travail ; Recevez nos profonds gratitude.

Nous tenons à remercier tous nos professeurs qui ont non seulement contribuer à notre épanouissement intellectuel mais qui ont aussi contribué à l'établissement de ce projet de mémoire ; Recevez nos profond gratitude.

Nos sincères remerciements à Mr BOUMRAH pour son accueil, son aide et ses conseils, à l'ensemble du personnel de la fonction ressources humaines de l'ENIEM, et à Mr AMRANI l'auditeur de la direction générale de l'ENIEM pour son accueil à bras ouverts dès nos premiers pas dans son bureau, pour son encadrement, et ses expériences partagées.

Nos profonds remerciements aux membres de jury pour le temps consacré à l'évaluation de notre modeste travail.

Ce travail de recherche n'est pas l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

À ma chère famille

À mon cher père MOUSSA DIARRA qui n'a jamais cessé de me soutenir, qui a toujours eu confiance en moi, qui est mon héros.

À ma chère maman MARIAM TOGOLA qui est toujours présente pour moi, et qui est ma source de motivation.

À mon cher tonton BADARA ALI SOUMARE qui m'a beaucoup aidé durant tout mon cursus universitaire qui est toujours présent pour moi malgré ses occupations qui est une source d'inspiration.

À mes chers frères et sœurs qui sont toujours présent dans les moments difficiles pour m'encourager.

À la mémoire de ma grande mère

MALADO TOURE

À tous mes ami(e)s qui m'ont aidé

MOUMOUNI DIARRA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

À mes parents tardifs, M. Mohamed Jirma et Mme, Halima Racho, que leur souvenir est toujours de recevoir un réconfort et une bénédiction.

Et à mes chères sœurs, Muslima Jirma, Zeinab Jirma et ma petite sœur Qabale Jirma pour m'être montrée d'immenses patience et de m'aider sans réserve avec tout ce que je demande, et sans qui ce travail n'aurait pas réalisé.

N'oubliant pas mon meilleur ami Ranganai Shepherd pour son soutien et son encouragement incontesté.

BATULLA

Liste des abréviations

R.H : ressources humaine

G.R.H : gestion des ressources humaines

I.A.S: International Accounting Standards

D.G : direction générale

F.R.H : fonction ressources humaine

R.S.E : responsabilité sociale des entreprises

I.S.O : international organisation for standardisation, (Organisation Internationale de normalisation).

D.R.H : direction des ressources humaines

I.F.R.S: international financial reporting standards

Q.P.C : questionnaire de prise de connaissance

Q.C.I : questionnaire sur le contrôle interne

T.A.R : tableau d'attribution des responsabilités

F.R.A.P : feuille de révélation et d'analyse de problème

I.F.A.C.I : institut française de l'audit et du contrôle interne.

G.P.E.C : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

A.S.S.E : amélioration et simplification des systèmes existants

A.R : aucune réponse

Listes des tableaux et des figures

Liste des tableaux :

Tableau N° 1: Les activités à Auditer	21
Tableau N° 2- Exemple de QPC.....	36
Tableau N° 3 - Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure	37
Tableau N° 4: Evaluation de la fiabilité du contrôle interne de la paie	58
Tableau N° 5 : Grille d'évaluation de la politique de rémunération...	61
Tableau N° 6 : Éléments clés d'analyse de contrôle interne.....	98
Tableau N° 7 : Check-list d'évaluation des procédures de la préparation de la paie.....	101
Tableau N° 8 : Check-list d'évaluation des procédures de paiement des rémunérations :	102

Listes des figures :

Figure 1 : <i>la détermination des besoins en RH.</i>	44
Figure 2 : <i>l'analyse du poste.</i>	45
Figure 3 : <i>entretien avec le responsable des entretiens d'embauche</i>	46

Sommaire

Remerciement.....	4
Dédicace	5
Liste des abréviations	7
Listes des tableaux et des figures	8
INTRODUCTION GENERAL	1
CHAPITRE 1 : Le cadre conceptuel et général de l’audit social.....	5
Introduction	4
Section 1- Généralité sur l’audit social	4
Section 2 : Démarche et outil de l’audit social.....	22
Conclusion.....	41
CHAPITRE 2 : Audit des processus de la gestion des ressources humain	48
Introduction	42
Section 1 : L’audit de la performance de la fonction ressources humaine.....	42
Section 2 : L’audit du système de la rémunération	56
Conclusion.....	75
CHAPITRE 3 : L’audit de la rémunération au sein de l’ENIEM	82
Introduction	84
Section 01 : Présentation de l’ENIEM	84
Section 02 : déroulement de la mission d’audit du processus de rémunération au sein de l’ENIEM.....	91
Conclusion.....	111
Conclusion générale :	110
Bibliographie	112
Table des matières	113
ANNEXES	120

INTRODUCTION GENERAL

Introduction Général

La gestion d'une entreprise consiste à associer, coordonne et combiner les principaux facteurs de production à savoir, les ressources financières, humaines et les moyens matériels. Outre de la disponibilité de ces moyens il faudrait avoir l'aptitude et la capacité à combiner favorablement et rationnellement ces facteurs pour en faire des facteurs clés de succès.

Devrons-nous préciser au passage que la ressource financière constitue le facteur le plus déterminant dans une opération d'exploitation ou d'investissement.

Pendant très longtemps, la gestion des entreprises s'est limitée aux aspects économiques, ignorant les autres aspects notamment environnementaux et sociaux.

Aujourd'hui, plus que jamais les entreprises sont tenues à relever le défi de la compétitivité et à investir dans les ressources humaines, qui sont devenues les principaux leviers de la politique de développement des entreprises notamment avec l'émergence du concept de responsabilité sociale des entreprises.

La gestion des ressources humaines a produit tout un ensemble d'outils et de pratiques qui permettent au processus des ressources humaines (RH) de répondre favorablement aux enjeux de l'environnement social, technologique, économique et législatif qui constituent son champ d'interaction. Parmi ces outils, nous citerons l'Audit social.

En effet, l'audit social constitue un véritable savoir-faire, il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion, au contrôle et au pilotage des organisations. Il repose sur des compétences avérées et indispensables à la mise en œuvre d'une stratégie de développement du potentiel humain au sein de l'entreprise. Dans cette optique, l'audit social doit en outre suggérer des orientations pour l'adoption des procédures et des actions, et contribuer ainsi à l'amélioration des performances futures de l'entreprise et de ses salariés.

L'audit social est un préalable à la mise en œuvre des solutions pertinentes en cas de dysfonctionnement à caractère social : conflit social, absence de communication, départ des plus compétents sans passation de consignes, absentéisme, etc. Ou ayant une traduction économique sous forme de perte, de baisse de qualité, d'allongement des délais. C'est un outil très important pour l'amélioration de la gestion du processus des ressources humaines, car il peut détecter diverses lacunes qui entravent le bon fonctionnement des ressources humaine et proposer des mesures correctrice, voire préventives, pour y remédier.

A cet effet, le concept et la pratique de l'audit social éveille un fort intérêt dans plusieurs pays. La majorité d'entre eux ont créés et développés des instituts et cabinets d'audit qui s'associent au réseau international d'audit social (IAS), pour introduire et soutenir cette démarche dans leurs pratiques quotidiennes de gestion.

L'audit social a considérablement développé en Algérie depuis 2016 après l'entrée en vigueur de la loi n° 88-01 du 12 Janvier 1988 Portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques à travers son article 40 qui stipule que : « les entreprises publiques

Introduction Général

économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion »

Notre travail de recherche consiste à démontrer comment l'Audit social en particulier l'Audit du système de rémunération est mise en œuvre au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), et la manière dont cette pratique contribue à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.

Notre travail consistera en plus de répondre à une problématique centrale qui est :

Comment la pratique de l'Audit social peut contribuer à l'amélioration de la performance des ressources humaines dans une entreprise publique économique ?

Pour mener à bien notre projet d'étude, nous avons privilégié :

Une recherche documentaire dont le but principal est de décrire tous les aspects théoriques relatifs à notre sujet, nous tenterons d'expliquer les notions et concepts de base relatif au sujet abordé dans ce présent mémoire à travers des recherches bibliographiques, des sites internet, qui nous permettrons de solutionner notre problématique

Une étude de cas sur le terrain sera effectuée au sein de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager

Dans un premier chapitre, intitulé « le cadre conceptuel et général de l'audit social », nous allons mettre en évidence la présentation de la fonction de l'audit interne, expliqué le concept de l'audit social, et ensuite énuméré les démarches bien détaillés de l'auditeur social, et expliqués des nombreux outils et de méthodes dans le cadre de la mission de l'audit social ;

Le deuxième chapitre portera sur, « L'audit de la gestion des ressources humaines », dans laquelle nous expliquerons l'audit de la performance des ressources humaines, l'audit des processus du système de rémunération,

Le troisième et dernier chapitre nous présenterons le cas d'une mission d'audit social au sien de l'entreprise ENIEM, qui sera consacré à la mise en épreuve des connaissances théoriques qui ont fait l'objet des précédents chapitres ;

Au terme de notre travail, nous conclurons avec quelque constats que nous relèverons durant notre stage pratique auxquels nous formulerons des recommandations à mener dans le but d'améliorer la performance de la gestion des ressources humaines ;

Objectifs et intérêt du choix du thème

Notre objectif est d'une part de comprendre comment se passe l'application de l'audit sur le plan pratique (sur le terrain), après notre cursus master en audit, nous voulons mettre en pratique notre connaissance.

Introduction Général

Et d'autre part, ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt dans la mesure où l'audit social touche à la dimension sociale de l'entreprise et considéré comme un véritable levier de contrôle portant principalement sur l'aspect humain, son environnement et sa société dont la prise en considération améliore nettement la performance RH.

CHAPITRE 1 : Le cadre conceptuel et général de l'audit social

Introduction

L'audit social consiste ainsi à analyser différents éléments comme la convention collective, les contrats de travail, le climat social, la gestion des compétences, les bulletins de salaire ou la santé et la sécurité au travail, dans l'objectif d'évaluer les risques juridiques, de prévenir les conflits sociaux.

Nous présenterons deux sections dans ce chapitre ; Vu que nous avons mené notre audit social par le biais de l'audit interne, nous ferons d'abord une présentation de la fonction d'audit interne.

Une première section intitulé Généralité sur l'audit social : dans laquelle nous ferons d'abord une présentation de la fonction de l'audit interne et ensuite nous mettrons en avant le concept de l'audit social ;

Dans une deuxième section nous évoquerons les démarches et outils avec lesquels travail l'auditeur pour mener une mission de l'audit social ;

Section 1- Généralité sur l'audit social

Tout d'abord nous allons faire une brève présentation de la fonction de l'audit interne et ensuite entamer notre sujet de recherche qui est l'audit social

1. Présentation de la fonction de l'audit interne

De nos jours, l'audit interne est d'une utilité reconnue dans les grandes entreprises comme le moyen de validé la qualité du contrôle interne, lequel demeure le mécanisme indispensable pour s'assurer que les actions de l'entreprise sont en conformité avec ses stratégies, ses politiques et ses principes.

1.1.Définition

On ne peut que commenter la définition de l'IIA¹, datant de juin 1999 :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les

¹The Institute of International Auditors: IIA

améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »²

1.1. Le rôle de l'auditeur interne

Il doit informer la hiérarchie responsable, soit par le biais de ses recommandations, soit par un avertissement spécifique si l'urgence et l'importance de la situation l'exigent.

Il a de surcroît une obligation de répétition de l'information et de mesure des conséquences si la situation traduit un environnement de contrôle dégradé.

L'exercice de ce rôle implique bien évidemment une formation spécifique donnée à l'auditeur interne sur ce risque particulier et important, comme pour tous les risques dont la gravité potentielle est élevée.

Il ne faut pas se tromper de métier et se transformer en enquêteur ou en policier pour autant, mais réduire son rôle à quatre actions spécifiques :

- informer les autorités compétentes (à commencer par le directeur de l'audit) d'un risque de fraude important ou d'une mauvaise couverture de ce risque et se garder de tout triomphalisme
- réaliser des investigations complémentaires pour asseoir son constat et fuir les impressions et conclusions hâtives ;
- collaborer avec les spécialistes (si l'auditeur est sollicité) ;
- et surtout, s'assurer que toutes les bonnes mesures de contrôle interne ont été prises pour éviter le retour de tels incidents.

1.2. Le positionnement de la fonction de l'Audit interne

Pour éviter des confusions nous expliquerons comment l'audit interne se situe par rapport :

- Au contrôle de gestion
- Au risk management

² Jacques Renard. Théorie et pratique de l'audit interne. 7^e édition 1995

1.2.1. L'Audit interne et le Contrôle de Gestion :

Il y a encore peu de temps, nombreux étaient ceux qui discernaient mal la frontière entre les deux fonctions. Une des causes tient sans doute au fait qu'elles ont suivi des évolutions comparables.

De même que l'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, de même le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise. On peut le définir schématiquement comme étant l'activité permettant le pilotage économique et financier de l'organisation. Si la définition a varié dans le temps partant d'un processus budgétaire pour atteindre une gestion par objectifs, le contrôle de gestion reste caractérisé par deux éléments :

- l'espace vital de la fonction est le système d'information de gestion ;
- elle est au service de la performance.

Ces deux caractéristiques permettent d'identifier ressemblances, différences et complémentarités.

On peut donc dire qu'au-delà des complémentarités il existe une véritable synergie entre les deux fonctions pour le bien commun de l'entreprise et sans que pour autant on puisse les confondre. Il n'est donc pas inexact de dire que les fonctions exercent l'une sur l'autre des contrôles réciproques³

1.2.2. L'Audit interne et le Risk Management

Le risk management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...)

Seules les grandes organisations disposent d'un risk manager (ou gestionnaire de risque, ou directeur des risques ou risk officier, ou toute autre dénomination).

³ I.COLLINS.G.VALIN ; Audit et contrôle interne. Dalloz, 2^e édition 1979, P 90

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ». En amont le risk manager, contribue à élaborer et à mettre en place le processus sous la responsabilité de la DG et du management auxquels il a été proposé.⁴

2. Le concept de l'Audit Social

L'audit social est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation. C'est un examen professionnel reposant sur des techniques et référentiels spécifiques et pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaine (RH) aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (GRH).

C'est un véritable outil de mesure de la réalité sociale de l'entreprise et de développement des potentialités. Car il permet d'avoir une vision commune à tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, salariés, organisations syndicales).

2.1.L'origine et l'historique de l'audit social

Bien que discipline récente, la fonction de l'audit interne a connu une sensible évolution depuis son apparition.

L'audit social a vu le jour aux Etats-Unis dans les années quarante et, dès le départ, il a été conçu pour établir un pont entre les théories relatives à la performance sociale de l'entreprise d'une part, les politiques et pratiques correspondantes d'autre part.

Pour cette raison, l'audit social, fut à la fois un sujet de recherche de la part des académiques et un « concept ombrelle » sous lequel des praticiens, des spécialistes de l'audit opérationnel mais aussi des professionnels de la GRH se retrouvèrent pour échanger et progresser ensemble dans la compréhension des enjeux sociaux des organisations⁵.

⁴ Jacques Renard. Théorie et pratique de l'audit interne. 7^e édition 1995, P100-149

⁵ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/576/20/2/172396>

Ces échanges furent et continuent d'être d'autant plus vifs et intéressants qu'ils se déroulent sans qu'un consensus n'ait jamais pu être établi sur le périmètre et les mesures de la performance sociale

Après son développement aux Etats-Unis dans les années cinquante, l'audit social apparaît assez timidement en Europe, notamment en Allemagne et au Royaume-Uni, il apparaît également un peu plus tard dans les pays du Nord de l'Europe. En France, l'audit social sera « boosté » par la loi de 1977 qui rend obligatoire la publication du bilan social dans les entreprises de plus de 300 employés. C'est à partir de la masse d'informations que produit cette loi que la recherche académique nationale se développe sur le thème de l'efficacité et de l'efficience des politiques sociales et qu'en 1982, Raymond Vatier crée l'Institut International de l'Audit Social.

Par la suite, l'IAS deviendra un centre de réflexions et d'échange qui essaïmera dans des pays le plus souvent totalement ou partiellement francophone ⁶ Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes (environnement social, clients, investisseurs) avec la RSE (Responsabilité sociale d'entreprise), et les nombreuses initiatives qu'elle suscite (Loi NRE en France, Global Compact de l'ONU, audits de fournisseurs ou sous-traitants, etc...).

Des entreprises créent des chartes éthiques, ou souscrivent à des Chartes extérieures. D'autres communiquent, au nom du « développement durable », ou de leur responsabilité sociale, sur des engagements pris vis à vis de communautés d'implantation de leurs activités, ou de partenaires commerciaux. Tout ceci crée évidemment une forte demande de vérification par des auditeurs indépendants.⁷

1960

Dès le début des années 60 des entreprises commencent à appliquer la notion d'audit au suivi de la GRH (First City Bank of New York).

⁶ Chapitre 4. La collaboration entre chercheurs et praticiens dans le cadre d'associations académiques : le cas de l'IAS (Institut International de l'Audit Social)

⁷ <https://auditsocial.world/wp-content/uploads/2011/06/Actes-Ias-Alger.pdf>

1970

Le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se diversifie (notamment vers le social).

- Développement du tableau de bord social.
- En 1979, VATIER crée une cellule de développement de l'expertise et de l'audit social.

1980

- L'entreprise apparaît comme une « communauté humaine » les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention.
- Basculement progressif de la fonction personnel vers la fonction RH
- Création de l'IAS en 1981.

1990

- La notion de performance sociale se développe
- Le social qui rapporte, le social qui coûte.
- Structuration du métier d'auditeur social.

2000

Sensibilité de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notion sociale, de « **norme sociale** », d'investissements socialement responsables et du développement durable.⁸

En Algérie, **l'audit social** s'est développé beaucoup plus sous l'impulsion du droit de travail qui exige aux entreprises de démontrer que la gestion des salariés est « responsable »

2.2.Définitions de l'audit social

Plusieurs définitions ont tour à tour été proposées, certaines d'entre elles émanent d'organismes officiels, néanmoins nous préférons une définition moins officielle mais plus complète.

En 2000, la nouvelle version de la norme ISO 9000 définit ainsi l'audit :⁹

⁸ Mr MAHTOUT I. support du cours Audit social, UMMTO 2022

- « Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaisants. »

Cette définition est très générale et renvoie à des interrogations concernant les notions de preuve et de critère.

En 2001, les communautés européennes publient un livre vert intitulé promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Ce livre proposait les deux définitions suivantes :¹⁰

- « Audit social : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes.
- Audit éthique : application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement. »

Ces deux définitions ne sont pas assez précises car elles ne mettent pas en évidence la particularité d'un audit par rapport à d'autres pratiques telles que l'inspection ou le contrôle ; on peut également remarquer que les deux définitions reprennent un des termes à définir (« social » pour audit social, « éthique » pour audit éthique), ce qui n'est pas très éclairant.

En 2006, L'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social :

- « Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »

Si dans cette définition, le champ du social est bien défini, en revanche « audit » est défini par « audit », ce qui n'est pas suffisamment explicite.

⁹ Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti ; Audit social ; Deuxième tirage 2009 ; P36

¹⁰ Idem ; P37

Evidemment, la tentation de coupler le premier et la dernière définition est forte : L'une définit l'audit, mais pas le « social » et l'autre définit le social mais pas « l'audit ». On obtient ainsi :

- « L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »

En général, on définit une preuve d'audit comme un ou plusieurs enregistrements, déclarations de fait ou autres informations, pertinents pour l'audit et qui sont vérifiés. Quant aux critères d'audit, ils sont définis par l'ensemble des politiques, procédures ou exigences auxquelles les preuves d'audit sont comparées.

Ces définitions formellement acceptables nous semblent cependant réservées à ceux qui ont un bon niveau d'information sur le sujet et nous les jugeons un peu trop abstraites pour découvrir ce qu'est l'audit social.

2.3.L'objectif de l'audit social

Tout comme l'audit en général, l'audit social a pour but ultime d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel. Il ne se fait pas contre, ou sur l'entreprise, ou la direction du personnel, mais pour elle et avec lui.

L'audit apparaît donc comme une cure sociale par l'amélioration de la connaissance des problèmes et de leur importance grâce à des mesures et des outils appropriés qui permettent un diagnostic précis.

L'audit répond ainsi à plusieurs objectifs, exprimés plus ou moins clairement par les directions générales et celles de personnel qui en font la demande :

- Un constat par l'obtention des données valides sur les activités de personnel ;
- Une plus grande rigueur de la gestion par la quantification ;
- Un meilleur contrôle ;

- Le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes surgissant dans la fonction personnel et apparaissant comme grave aux yeux de la direction ;
- La maîtrise des coûts salariaux et sociaux ;
- Une meilleure préparation des décisions.

L'audit est aussi un outil de prévention répondant aux désirs d'éviter l'aggravation de la situation sous forme des risques futurs, et d'apprécier la performance sociale de l'entreprise, et la contribution de la fonction personnelle à l'efficacité générale de l'entreprise. L'audit a été utilisé aussi pour mieux préparer la négociation avec les partenaires sociaux, ou pour apprécier lors d'un rachat ou d'une fusion, la situation sociale de l'entreprise à acheter et les implications d'une telle décision.

3. Diversité des pratiques d'audit social

Pour mieux appréhender la diversité des pratiques d'audit social, il convient de préciser la nature des démarches que ces pratiques s'efforcent de satisfaire. La première d'entre elles, en nombres de missions réalisées, concerne la certification selon un référentiel normatif, les suivantes se déroulent en dehors des procédures de certification et nous les étudierons à partir de deux dimensions, horizontale et verticale.¹¹

❖ Les pratiques d'audit social dans le cadre de la certification

La question des moyens dont disposent les clients pour apprécier la qualité des produits et services qui leur sont offerts revêt une importance considérable.¹²

Il appartient à l'entreprise de donner confiance dans le fait qu'un certains nombres d'engagements sont tenus, et d'émettre des signaux perceptible par les utilisateurs. C'est pour cette raison que des systèmes essentiellement privés de certification de produit, de processus, de style de management, de personnes se sont développés.

¹¹ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-235.htm>

¹² Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti ; op. cit P16

Il permet de garantir, le plus souvent par l'intermédiaire d'un organisme tiers, qu'un produit, un procédé de fabrication, ou une prestation de service présentent les caractéristiques attendues.

Le recours à des pratique d'audit social dans le cadre de certification est assez simple à comprendre : une entreprise souhaite donner confiance (à un fournisseur, un client, sa direction, voire ses salariés) en ce qu'elle maîtrise tel ou tel aspect de sa politique sociale et qu'elle s'engage dans une démarche d'amélioration continue.

Elle choisit un référentiel normatif adapté, elle s'efforce d'en appliquer les exigences, puis elle fait appel à un organisme certificateur. Sur la base d'un rapport d'audit, cet organisme délivrera le certificat correspondant. En réalité le degré d'appropriation par les différents acteurs de l'entreprise d'une démarche de certification dépend de sa culture normative. Ce n'est pas la certification par elle-même qui produit les effets positifs, mais la pénétration des concepts associés à la norme dans les attitudes et les mentalités.

Tous les audits sociaux ne se déroulent cependant pas dans le cadre de la certification comme dans notre cas, il s'agit d'un audit social hors du cadre de certification.

❖ **Les pratiques d'audit social hors du cadre de certification**

Pour comprendre la pratique de l'audit social hors dans le cadre de certification, deux dimensions doivent être prise en comptes :

- **Dimension horizontale** quel est le périmètre de l'audit ? Deux cas différent sont à distinguer :
 - Dans le premier cas, il s'agit pour l'auditeur de mener sa mission au sein de l'organisation de laquelle émane l'ordre de mission. Sans qu'il soit utile de préciser à ce stade si l'audit est réalisé par un auditeur interne (salarié de l'entreprise) ou externe (salarié d'un cabinet d'audit), on comprend aisément que l'auditeur mandaté par la direction générale doit, en principe, obtenir sans difficulté majeure le concours des différentes entités auditées ;
 - Dans le second cas, l'auditeur doit auditer une entité qui ne relève pas de l'autorité de celui qui demande l'audit, c'est l'exemple de l'audit sous-traitant. C'est aussi

les cas des audits préalable à des achats d'entreprise ou à des fusions, lorsque ou l'entreprise qui va fusionner désire obtenir la réponse aux questions qu'il se pose concernant le volet social de l'entreprise cible.

L'audit social exercé hors du périmètre de l'organisation qui le sollicite est toujours plus difficile à réaliser, car l'auditeur doit faire accepter la légitimité même de son audit, et le succès de l'audit social repose sur un minimum de collaboration entre auditeur et audités.

- **Dimension verticale** à quel niveau d'assurance doit se situer l'audit ? Il s'agit de déterminer jusqu'où l'auditeur doit mener ses investigations pour exprimer une opinion. Deux exemples permettent de saisir ce que le concept d'assurance recouvre.
 - En premier lieu, quel que soit le point audité, il est rare qu'un auditeur puisse étudier tous les cas existants. Si l'auditeur s'intéresse au bulletin de paie, il n'examinera qu'un nombre limité de bulletin de paie, si l'auditeur doit poser des questions aux salariés, il rencontrera qu'un nombre limité de salarié et si, enfin, l'auditeur doit se rendre sur différents sites de l'entreprise, il se peut qu'il en choisisse certains et qu'il ignore les autres.

Ces choix sont guidés par des théories ou de bonnes pratiques (la théorie des échantillons, la pratique de rotation dans le choix des sites), mais quelle que soient les précautions méthodologiques, le niveau d'assurance dépend de l'étendue des investigations de l'auditeur.

- En second lieu, pour un thème d'audit donné, la déclinaison en sous-thèmes et en points d'audit dépend aussi des moyens mis à la disposition de l'auditeur et notamment du budget de temps dont il dispose. Ainsi, un audit concernant le temps de travail peut être limité aux horaires affichés, ou bien prendre en compte également les horaires réalisés et les différentes modalités d'aménagement du temps de travail, voire les perceptions des salariés à propos de ces modalités ; il apparaît clairement que la qualité de l'opinion exprimée par l'auditeur est différente suivant les cas. Le niveau d'assurance varie de

« très faible » à « très élevé », et toutes les situations intermédiaires sont envisageables ; cependant les professionnels se réfèrent souvent à deux niveaux, assurance modérée et assurance raisonnable

3.1 . Les divers types d'audit social

Parmi les types d'audit social, nous allons citer successivement¹³ :

3.1.1. L'audit périodique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

L'audit périodique de la GRH est le plus souvent conduit par les auditeurs internes car ces derniers établissent chaque année une programmation de leur activité en prenant en compte les risques de toute nature.

Le non-respect des obligations légales, réglementaires ou conventionnelles fait courir des risques financiers et des risques de réputation de l'entreprise. L'existence de tels risques justifie l'audit de conformité.

L'inadaptation des politiques sociales aux attentes des salariés rend probable l'apparition des risques de démotivation, voire de contestation de la part des salariés, risques tels que le turn-over, l'absentéisme, la non-qualité, la hausse du taux des accidents de travail, les conflits sociaux.

Enfin, il existe un risque important et difficile à évaluer, qui consiste à ne pas disposer des ressources humaines dont on a besoin. Ce risque peut s'apprécier quantitativement et qualitativement, il peut aller dans le sens de surplus ou, à l'inverse, dans le sens du déficit. Une entreprise peut connaître des sous-effectifs ou des sureffectifs, voire les deux à la fois dans une unité différentes. Elle peut aussi souffrir de surqualification, de sous-qualification, voire les deux ensembles.

Tous ces risques sont à la base du travail de l'auditeur lorsque l'audit social concerne la GRH et toutes les politiques sociales sont impliquées : emploi, rémunération, formation et développement des compétences, aménagement du temps de travail, relation sociale.

Dans le cadre de cet audit, l'auditeur social peut être sollicité pour mener divers types d'audit telles que :

¹³ Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti ; Op. Cit ; P31

- **L'audit de conformité** : permet de vérifier la conformité des politiques sociales mises en place par l'entreprise à des référentiels législatifs.
- **L'audit d'efficacité** : mené pour compenser les dépenses sociales et assurer des gains de productivités.
- **L'audit stratégique** : établi dans l'objectif de rendre les démarches sociales en cohérence entre la démarche stratégique de l'entreprise et ses procédures sociales

3.1.1. L'audit ponctuel lié à un problème

Parfois la mission d'audit social est consécutive à l'apparition d'un problème. On peut donner de nombreux exemples, un taux d'absentéismes jugé trop élevé, des démissions qui se multiplient, une masse salariale qui dérape, des enquêtes d'opinion qui laisse entrevoir un malaise social, des syndicats qui font valoir des revendications qui surprennent la direction, des actions de formation qui ne semblent améliorer ni la qualité ni l'efficacité du travail, des conditions de travail qui ne se dégradent, des procédures qui ont mal vieilli et ne semblent plus adaptées. On peut également songer aux missions qui ont pour objet non pas les politiques de GRH mais la DRH elle-même, sa composition, ses compétences, son coût, etc.

La mission peut alors faire l'objet d'un audit interne, mais dans la plus part des cas il s'agira d'audit externe et cela pour deux raisons :

- L'équipe d'audit interne consacre l'essentiel de leur temps au programme annuel d'audit qui concerne les politiques sociales et l'ensemble des unités. Même si du temps leur est laissé pour des missions ponctuelles, ce temps est réduit ;
- Il n'est pas interdit de penser qu'une équipe d'auditeurs externes aura plus de recul pour étudier une situation problématique qu'une équipe d'auditeurs internes.

L'audit social consiste en effet à observer, à comparer, à analyser, à chercher des preuves, à formuler des jugements au vu de référentiels, mais il ne consiste pas à mettre en œuvre.

3.1.2. L'audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance

Face à la montée en puissance des interrogations de consommateurs, des audits sociaux « délocalisés » se mettent en place, soulevant de nombreux problèmes.

- Le premier d'entre eux concerne la conception même de la chaîne de sous-traitance et d'approvisionnement. Doit-on considérer qu'elle s'arrête aux fournisseurs directs, ou bien qu'elle descend plus bas et prend en compte les fournisseurs des fournisseurs, les sous-traitants des sous-traitants, etc. ?
- Le deuxième problème concerne les modalités de contrôle des engagements des fournisseurs ou des sous-traitants. Une véritable échelle de modalités diverses se présente allant du minimum aux modalités les plus complètes :
 - niveau 1 : simple notification auprès des fournisseurs et sous-traitants pour les informer des engagements pris par le donneur d'ordre et pour leur demander de respecter eux-mêmes ces engagements ;
 - niveau 2 : demande d'engagement écrit ;
 - niveau 3 : mission d'inspection, de contrôle ou d'audit social par le donneur d'ordre ;
 - niveau 4 : mission d'inspection, de contrôle, d'audit social par tierce partie ;
 - niveau 5 : niveau 4, plus assistance à la mise à niveau du sous-traitant ou du fournisseur. Les comportements des entreprises varient beaucoup en fonction des secteurs et des pays ; telle modalité adaptée à tel secteur ou à tel pays ne conviendra pas forcément ailleurs.
- Le troisième problème concerne la prise en charge des coûts liés à ces opérations ; certains considèrent qu'il s'agit d'une condition d'obtention du marché et exigent que le fournisseur ou le sous-traitant supporte ce coût ;

Tandis que d'autres entreprises acceptent de supporter ces coûts et de les intégrer à leurs coûts d'approvisionnement.

- Le quatrième problème consiste à déterminer les conséquences que l'entreprise du Nord doit tirer d'un non-respect du référentiel par l'entreprise du Sud. Au niveau 5, l'entreprise du Nord peut aider l'entreprise du Sud, on évoque alors des pratiques d'assistance technique et de mise à niveau dans le domaine social (monitoring dans le monde anglo-saxon). 14
- Ces pratiques sont fort peu répandues et dans de nombreux cas, l'alternative est abrupte : c'est tout ou rien. « Rien » signifie qu'au-delà des mises en garde, l'entreprise du Nord continue ses relations d'affaires avec l'entreprise du Sud. « Tout » veut dire qu'elle interrompt brutalement ces relations et ainsi qu'elle se place en situation de dégrader des conditions de vie et de travail de salariés qu'elle désirait, au contraire, protéger ou améliorer...

3.1.3. L'audit social préalable à l'achat d'entreprise

Préalablement à une opération d'achat ou de fusion-acquisition, il est devenu indispensable de réaliser un audit social et celui-ci trouve sa place dans le cadre de la due diligence (que l'on peut traduire par audit d'acquisition). Cet audit peut revêtir des objectifs multiples. L'entreprise qui initie l'opération peut avoir besoin d'une évaluation du « passif social » (de façon plus générale les normes comptables IFRS/IAS 19 préconisent désormais cette évaluation).

Le passif social intègre les engagements de l'entreprise en matière d'indemnités de fin de carrière, de gratifications différées,¹⁵ et surtout les régimes de retraite à prestations définies qui peuvent représenter des montants financiers très importants. L'audit des contrats de travail, et notamment des clauses attachées à ceux des dirigeants se révèlent particulièrement utile.

14. Voir sur cette question le travail de l'ONG RH sans frontière, qui intervient en amont de l'audit (<http://www.rhsansfrontieres.org>).

15 . Par exemple les médailles du travail

O'Donnel et P. Capblancq proposent une matrice de « due diligence RH » bâtie autour de huit enjeux, les quatre premiers étant relatifs à la phase de valorisation de la cible et les quatre derniers à la phase d'éventuelle intégration :¹⁶

- risques financiers liés aux passifs sociaux ;
- risques de non-conformité avec la réglementation sociale ;
- coûts liés aux éventuels départs de membres de l'équipe de direction ;
- faisabilité des synergies d'effectif escomptées et coûts de restructuration afférents ;
- identification des ressources clés et les leviers de rétention possibles ;
- harmonisation des systèmes de rémunération ;
- intégration des structures et modes d'organisation ;
- identification des synergies/antagonismes possibles par rapport à une intégration organisationnelle.
- Chaque enjeu est précisé par des questions clés. À titre d'illustration, figurent ci-dessous les trois questions du dernier enjeu, relatif aux synergies ou antagonismes possibles.

- Quels sont les points communs ou les divergences importantes de la culture d'entreprise ?
- Quels sont les écarts critiques dans les politiques et pratiques de GRH (hors rémunération car ce thème est traité dans un enjeu antérieur) ?
- Système d'appréciation de la performance,
- % de la masse salariale consacrée à la formation,
- nombre d'heures de formation par salarié,

16 « Fusion- Acquisition. La fonction RH en amont de l'intégration », document méthodologique n° 241 d'entreprise et personnel, avril 2004

- existence de Talent Reviews,
- existence d'organigramme de remplacement
- Quelle est la nature des relations avec les partenaires sociaux ?
 - type et positionnement des syndicats représentés,
 - historique des conflits,

La matrice propose en colonne les différentes sources d'information auprès desquelles l'auditeur social peut trouver les réponses : cadres dirigeants, bilan social, bulletins de paie, contrats de travail, procès-verbaux de CE, rapports annuels, enquête d'opinion interne, etc.

Ainsi, cette matrice est un guide avant fusion-acquisition tout à fait utile à l'auditeur social.

3.2 .Les domaines à Auditer

L'audit social peut s'appliquer aussi bien à la fonction du personnel dans son ensemble qu'à des sous-fonction (recrutement, salaire, formation, etc.), à des programmes, des procédures ou des problème particuliers (absentéisme, turn-over, etc.) qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser, dans une entreprise, un établissement ou une unité (service, département, atelier, comptoir de vente), quel que soit le secteur d'activité (industrie, commerce, service).¹⁷

3.3 . Les activités à Auditer

Dans un audit social, Toute mission d'audit commence par la connaissance des activités que l'on doit auditer, qui est une phase d'étude et d'apprentissage du domaine pour comprendre son fonctionnement¹⁸. Il y a plusieurs activités à auditer, parmi ces activités nous pouvons citer :

¹⁷ P.Candau ; Audit social ; 1996 ; P54

¹⁸ RENARD (J.), op.cit., pp. 225-226

Tableau N° 1: Les activités à Auditer

Emplois	
<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des dossiers individuels (base des données) - Documents statistique à usage interne et externe. - Recours au travail temporaire (Utilisation des temporaire). - Appel aux entreprises de service externes. - Utilisation des stagiaires et des apprentis - Processus de recrutement. - Gestion prévisionnelle de l'emploi. - suivi des pyramides des âges d'ancienneté. -Suivi des départs. -Processus de licenciement 	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi des démissions. -Suivi de l'accueil et de la période d'essai. -Politique de promotion. - Gestion des carrières - Politique d'insertion des travailleurs handicapés. - Politique d'égalité professionnelle entre les sexes. - Utilisation du chômage partiel. - Programme d'action pour réduire l'absentéisme. -Suivi de l'absentéisme. - Politique de l'emploi
2. LES REMUNERATIONS	
<ul style="list-style-type: none"> - Les qualifications et les classifications. - Les salaires réels par emploi. - Les primes. - L'individualisation des rémunérations. - La hiérarchie des rémunérations. - Les avantages sociaux. - Les charges sociales. - L'intéressement et la participation. - Les augmentations générales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les augmentations individuelles. -Les augmentations salariales. - Les comparaisons externes. - L'information sur les rémunérations. - La paie. - Les documents relatifs à la paie et aux charges sociales. - Les déclarations obligatoires. - La politique de rémunération.
3. L'HYGIENNE ET LA SECURITE	
<ul style="list-style-type: none"> - La gestion de la sécurité. - Le fonctionnement de la participation. - Le budget sécurité. - L'analyse des accidents de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - La formation à la sécurité. - Les relations avec les organismes spécialisés. - La politique de sécurité

4. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	
<ul style="list-style-type: none"> - La durée du travail. - Les congés payés. - Les aménagements du temps de travail. - Les horaires individualisés. - Le travail à temps partiel. - Le suivi du temps de travail effectif. - Le travail posté. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les conditions physiques de travail. - Le contenu du travail. - Les expériences d'amélioration. - Les budgets d'amélioration des conditions de travail. - La politique d'amélioration des conditions de travail.
5. LA FORMATION	
<ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration des plans de formation. - Le budget de formation - Le suivi des actions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - L'apprentissage - L'évaluation des actions de formation - La politique de formation
6. L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	
<ul style="list-style-type: none"> - L'information descendante. - L'expression directe des salaires - Les enquêtes d'opinion. - Le climat social. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'encadrement. - Les procédures d'accueil. - Les systèmes d'entretien individuels. - La politique de communication.
7. LES ACTIVITES SOCIALES ET CULTURELLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Budget des œuvres sociales. - Prestations complémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Médecine du travail. - Service social. - Politiques des œuvres sociales

Sources : Mr MAHTOUT I. support du cours Audit social ;

Section 2 : Démarche et outil de l'audit social

L'audit social, comme cas particulier d'application de l'audit, connaît, en principe, toutes les démarches habituelles d'un audit. Enquête préalable, recherche des objectifs opérationnels de l'audit, définition des objectifs méthodologiques de chaque intervention, rédaction des recommandations, vérification de leur faisabilité, élaboration de suggestions propres à en faciliter la mise en œuvre, etc. De même que pour tout audit, un audit social peut

être effectué par un service d'audit interne ou par un consultant extérieur, c'est une affaire de cas d'espèce.

Si un audit social porte sur des réalités économiques et des faits mesurables et quantifiables, il prend aussi en compte des données de nature psychologique et sociologique, les contraintes spécifiques qui en découlent concernent principalement : les phénomènes à observer, la façon d'observer et la façon d'interpréter les résultats

1. Démarche de l'audit social

« Une manière, pour un consultant, de progresser dans la découverte et la résolution d'une problématique de l'entreprise.

Aussi, une démarche se traduit concrètement par une méthode pratiquée selon un enchaînement d'opérations, utilisant chacune les moyens et les outils adéquats pour atteindre un certain type de résultats, assignés dans des objectifs définis et prescrits. On entend donc par démarche une action conduite selon un processus qui comprend un ensemble d'activités liées en vue d'un objectif commun dont les caractéristiques sont l'homogénéité, la répétitivité et le regroupement »¹⁹

Selon Jacques IGALENS ²⁰la démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation d'un rapport.

1.1. L'engagement de la mission

Sur ce point il convient de faire la distinction entre audit externe et audit interne. L'articulation nécessaire entre audit social interne et audit social externe dépend en partie de la prise en compte des deux types de contraintes que sont le temps et la compétence : les missions importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétence des auditeurs interne sont confiées à des auditeurs externes.

¹⁹ cf. Michel Joras in les fondamentaux de l'audit – éditions préventique – 2000)

²⁰ Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti ; Op, Cit ; P39

1.1.1. Audit externe

L'audit externe repose sur un contrat d'entreprise, c'est-à-dire un contrat qui possède les caractéristiques suivantes :

- la tâche des auditeurs est nettement définie ;
- la rémunération est forfaitaire ;
- l'autorité du cabinet d'audit sur les auditeurs est maintenue durant la mission ;
- l'indépendance de l'auditeur dans l'exécution de l'audit est garantie ;
- une obligation de résultat.

Le dernier point pose le délicat problème de la responsabilité de l'auditeur social externe. A minima, cette responsabilité implique que l'auditeur remette un rapport d'audit. Mais au-delà s'ouvre le vaste champ encore peu exploré de la responsabilité de l'auditeur social. Pour mieux en comprendre l'ampleur, il est intéressant de s'appuyer sur les auditeurs financiers indépendants qui utilisent la formulation suivante :

« Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significative ».

L'engagement de la mission d'audit externe repose le plus souvent sur une « lettre de mission » qui définit avec précision le thème et les motifs de la mission, les attentes du client, les principaux enjeux et les principaux risques.

La lettre de mission précise le périmètre de la mission, tant du point de vue des entités auditées, des périodes concernées, que des exclusions ou extensions désirées.

1.1.2. Audit interne

L'auditeur social interne agit dans un cadre différent, il intervient le plus souvent dans le cadre de la programmation annuelle des missions d'audit interne. Cette programmation est établie à partir de la cartographie des risques ou d'une évaluation des risques réalisée au

moins une fois par an, des objectifs de l'organisation, des préoccupations d'actualité et des éventuelles demandes en provenance des responsables opérationnels.

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

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

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

En principe, on peut conduire une évaluation des risques sociaux à partir de deux critères, la probabilité et la gravité.

Un risque peut être présent mais latent, la probabilité qu'il dégénère en conséquence dommageables est calculée si possible objectivement, sinon elle est évaluée subjectivement par des experts. L'évaluation des dommages potentiels sert à apprécier la gravité.

En plus de l'analyse des risques, d'autres éléments sont à prendre en compte pour la planification des missions d'audit, et notamment une certaine rotation selon les entités de façon que les auditeurs internes « rendent visite » assez régulièrement à chaque directeur opérationnel ou fonctionnel. Ainsi la planification des missions tiendra compte des activités ou des entités pour lesquelles :

- les enjeux sociaux et financiers sont les plus importants ;
- les risques sont les plus graves ou les moins maîtrisés ;
- les risques sont mal connus.

L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit :

origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

1.1.3. Ordre de mission

Un ordre de mission est un document contractuel qui autorise le salarié à se déplacer, et qui lui permet aussi de bénéficier des avantages dont il aurait profité en restant au bureau. Il n'abandonne pas son poste, il est simplement en déplacement à la demande de son employeur. Que le collaborateur soit en déplacement pendant 3 jours ou réalise une mission d'audit longue chez un client pendant 3 mois, l'ordre de mission est un document obligatoire pour un salarié qui part en voyage d'affaires.

1.2. La préparation de la mission

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques. Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis. Sur le plan pratique, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

Avant d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social externe doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur celle-ci. De nombreuses sources sont à sa disposition :

- législation ou règlements connexes ; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel, informations sociales telles que conventions collectives applicables, accords d'entreprise, bilan social d'entreprise et/ou d'établissement, rapports sociaux, rapports de développement durable ;
- politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- résultats de vérifications ou d'audits antérieurs (indispensables dans le cas de l'audit interne), organigrammes ; – descriptions de fonctions et instruments de délégation ;
- listes des membres clés du personnel ;
- plans ou diagrammes des processus et des systèmes ;
- données et rapports opérationnels et financiers ;

- évaluations des risques ;
- études ou rapports de la direction, informations de la presse nationale, régionale, journaux ou presse d'entreprise, informations figurant sur les sites Internet et intranet.

Afin de confirmer la compréhension de l'entité auditée, il est recommandé dans le cas de l'audit social de préparer un résumé de l'unité ou de l'activité faisant l'objet de l'audit et de le présenter sous la forme d'un profil. Ce profil peut contenir des renseignements contextuels utiles pour préparer les documents de planification de la mission.

Le profil de l'entité (ou de l'activité) doit être passé en revue avec les responsables afin de confirmer si l'auditeur externe comprend bien les activités de l'entité vérifiée.

L'auditeur interne dispose souvent d'une connaissance partielle de ces différents éléments car s'il appartient à l'entreprise qu'il audite, il ne connaît pas forcément chacun de ses établissements ou chacune de ses filiales. En revanche, il dispose de plus grandes facilités pour rassembler ces informations, et il peut constituer des profils relatifs à chacune des entités auditées dans le passé, de sorte que la préparation d'une nouvelle mission s'appuie sur des éléments déjà connus.

Parmi les documents qui nous semblent particulièrement utiles pour la préparation de la mission de l'auditeur social opérant sur une société de droit français figurent le bilan social et les informations relatives au volet social et environnemental qui se trouvent dans le rapport annuel.

1.2.1. L'analyse du bilan social

Ce document récapitule les principaux résultats de l'entreprise et de chacun de ses établissements de plus de 300 salariés²¹. Il comporte sept chapitres constitués d'un nombre variable de rubriques ²²:

- emploi : effectifs, travailleurs extérieurs, embauches au cours de l'année considérée, départs, chômage, handicapés, absentéisme ;

²¹ , J. Igalens & J.-M. Peretti, Le Bilan social de l'entreprise, 1997,

²² L'exemple développé correspond au cas des indicateurs du bilan social d'établissement des secteurs industriels et agricoles (annexe B de l'arrêté du 8 décembre 1977).

- rémunérations et charges accessoires : montant des rémunérations, hiérarchie des rémunérations, mode de calcul des rémunérations, charges accessoires ;
- conditions d'hygiène et de sécurité : accidents de travail et de trajet, répartition des accidents par éléments matériels, maladies professionnelles, comité d'hygiène et de sécurité, dépenses en matière de sécurité ;
- autres conditions de travail : durée et aménagement du temps de travail, organisation et contenu du travail, conditions physiques de travail, transformation de l'organisation du travail, dépenses d'amélioration des conditions de travail, médecine du travail, travailleurs inaptés ;
- formation : formation professionnelle continue, congé formation, apprentissage ;
- relations professionnelles : représentants du personnel, information et communication, procédures
- autres conditions de vie relevant de l'entreprise : œuvres sociales.

Les indicateurs du bilan social constituent, pour l'auditeur social, une source d'information privilégiée. Dans la phase de préparation de la mission, une analyse bien menée lui permet de prendre rapidement connaissance des principaux résultats des politiques sociales. Ce document présente cependant deux limites, il ne comporte que des indicateurs « objectifs » et ne permet donc pas de connaître les perceptions des acteurs de l'entreprise.

1.2.2. L'analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l'activité

Ces informations doivent être fournies par toutes les sociétés cotées sur un marché financier français (environ 950).

Un décret d'application a défini la nature des informations à communiquer dans le rapport annuel ; nous ne reproduisons ci-dessous que celles qui concernent le volet social :

L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société ;

- le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;
- l'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;
- les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- la formation ;
- l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;
- les œuvres sociales ;
- l'importance de la sous-traitance

Le rapport expose de plus la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Il précise l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Il précise en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales.

L'auditeur social peut donc trouver dans cette partie du rapport annuel de nombreux éléments pour préparer sa mission. Bien que le champ d'application légal soit limité à la société cotée, les sociétés qui fournissent ces informations consolident les chiffres de leurs

filiales. Malheureusement, beaucoup de sociétés cotées ne fournissent pas ces informations, aucune sanction n'étant prévue dans ce cas²³

1.3. La réalisation de la mission

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de la construction puis de la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche de preuves d'audit.

1.3.1. Le référentiel

Le référentiel constitue ce qui « doit être » : une bonne pratique, un bon résultat, une bonne règle, etc. L'auditeur va confronter le réel (« ce qui est ») au référentiel (« ce qui doit être »). Telle pratique d'augmentation, tel ratio d'effectif ou telle règle sont-ils conformes au référentiel ?

Comment construire un référentiel d'audit social ? La réponse dépend essentiellement du type d'audit. Il existe des audits sociaux de conformité, des audits sociaux d'efficacité et l'audit social stratégique.

Dans le cas de l'audit de conformité, les référentiels d'audit social reposent sur deux piliers : la législation internationale et nationale applicable, les règles internes que le groupe ou l'entité se sont données. L'auditeur devra rassembler les textes applicables, analyser ces textes pour en extraire les obligations et préparer ainsi le référentiel qui lui permettra de conduire sa mission

Dans le cas de l'audit d'efficacité, le référentiel décrit précédemment peut constituer une base de départ car, dans le domaine social, la non-conformité fait courir des risques à l'entreprise notamment risques de pénalités, de réputation, de dégradation des relations sociales et du climat social. Mais l'efficacité ne se réduit pas à la conformité, la notion de « bonnes pratiques » vient s'ajouter à l'ensemble des règles déjà enregistrées.

Les « bonnes pratiques » sont plus difficiles à collecter dans le domaine social et notamment dans le domaine de la GRH. On peut, en premier lieu, se poser la question de savoir si les « bonnes pratiques » sont universelles, c'est-à-dire si elles sont valables pour

²³ J. Igalens et M. Joras, La Responsabilité sociale de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2002, P101

toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur région d'activité.

Certains auteurs le pensent, et de nombreux ouvrages de GRH ou de management proposent des « façons de faire », des procédures, voire des outils qui conviendraient à toutes les organisations. D'autres auteurs plaident au contraire pour une forte contextualisation des pratiques relatives aux RH. La vérité est probablement entre les deux, et si certaines pratiques semblent universelles, car obéissant à des principes de pure logique, d'autres sont, à l'évidence, dépendantes de nombreux facteurs. L'auditeur social ne peut éviter cette question qui se pose pour lui avec plus d'acuité que pour d'autres types d'audit opérationnels.

Le référentiel d'efficacité comporte de nombreux indicateurs : indicateurs d'activité, indicateurs de moyens, indicateurs d'efficacité et indicateurs d'efficience.

Dans le cas de l'audit social stratégique, il s'agit de porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie. La construction d'un référentiel dans ce domaine repose essentiellement sur la théorie et l'observation, voire l'étalonnage concurrentiel.

L'auditeur social qui réalise un audit stratégique doit connaître les bases de l'analyse stratégique, l'analyse classique reposant sur les stratégies génériques de domination, les théories dites de la stratégie émergente et notamment les travaux de Mintzberg, les théories fondées sur les ressources, etc. Compte tenu de ces connaissances, il construit un référentiel adapté. Il peut également s'appuyer sur les caractéristiques sociales des entreprises qui réussissent. Ainsi, des ratios permettant de comparer les coûts de la fonction RH, ou ses effectifs par rapport à chacune de ses missions sont souvent utilisés dans des audits stratégiques.

Quel que soit le type d'audit, l'auditeur social doit faire valider son référentiel avant d'entreprendre l'étape suivante consacrée à la détermination des objectifs d'audit.

1.3.2. La détermination des objectifs d'audit

Les objectifs d'audit permettent de fixer des objectifs aux vérifications en fonction de l'appréciation du contrôle interne. Lorsqu'il n'existe pas de contrôle interne c'est en fonction

de l'analyse des risques que l'auditeur détermine les objectifs d'audit. Ces derniers doivent être cohérents avec les objectifs de la mission et ils en constituent une déconstruction logique. Un objectif d'audit est souvent exprimé par un verbe d'action tels que :

- s'assurer que ;
- vérifier que ;
- confirmer que ;
- corroborer que.

La procédure d'audit est constituée par le meilleur moyen pour atteindre un objectif d'audit, c'est-à-dire qu'elle comprend les vérifications indispensables qui doivent être clairement décrites. Les documents à étudier, les informations qu'il convient d'en extraire, les indicateurs à contrôler (souvent par vérification croisée), les calculs à refaire pour vérification, constituent autant d'exemples qui, mient bout à bout, forment une procédure d'audit.

1.3.3. La recherche de preuves d'audit

J. Renard, dans un ouvrage consacré à l'audit interne²⁴, rappelle la célèbre classification du théoricien américain de l'audit L. Sawyer, selon lequel il existe quatre types de preuve, la preuve physique, la preuve testimoniale, la preuve documentaire et la preuve analytique.

Par la preuve physique, l'auditeur social voit, constate. La réalité de conditions de travail peut ainsi être constatée par une visite des ateliers, mais encore ne faut-il pas être abusé par ses sens car, par exemple, la sensation de chaud ou de froid dépend tout autant de la pièce d'où l'on sort que de la pièce dans laquelle on entre, et rien ne vaut un thermomètre...

Par la preuve testimoniale, l'auditeur recueille un témoignage. L'entretien que l'auditeur pratique couramment peut ainsi l'amener à obtenir des informations qu'il n'aurait pu avoir par un autre moyen. Quelle crédibilité attacher à ces informations ? Évidemment, il n'y a pas de réponses absolues, et tout dépend des circonstances, des interlocuteurs, de leurs intérêts. Tel le journaliste qui cherche à obtenir deux fois la même information par des

²⁴ J. Renard, Op, Cit, P 282

sources non connectées entre elles, l'auditeur social cherchera à corroborer une information en la croisant avec d'autres.

La preuve documentaire offre bien des séductions, car elle est tangible et reproductible dans un rapport d'audit mais, au fond, elle souffre également de son statut : de quel type de document s'agit-il, émane-t-il d'une source crédible, est-on certain de le comprendre sans ambiguïté ? Etc.

Enfin, la preuve analytique est souvent celle qui ressort des calculs, des croisements, des procédures de validation auxquels s'est livré l'auditeur. Elle a en tant que telle la force de ces procédures, c'est-à-dire qu'elle peut être solidement établie aussi bien que fragile.

Aucun moyen de preuve n'est à négliger mais, dans ce domaine, l'audit est un art avant d'être une science : rien n'est jamais définitivement prouvé. Dans sa démarche itérative, l'auditeur s'arrête lorsqu'il a atteint un degré raisonnable de certitude. L'expérience de l'auditeur n'est pas à négliger, car elle exerce souvent une influence importante sur cette démarche de recherche de preuve.

1.4. La production et la présentation du rapport

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit ; pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre. Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Concernant la forme, les normes professionnelles précisent que « la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile » (norme 2420). Exacte signifie sans erreur, objective renvoie essentiellement à l'absence d'influence ou de parti pris personnel. La clarté se conçoit en référence avec le style, le rapport comporte des phrases courtes.

Les affirmations sont dénuées d'ambiguïté et le rapport est généralement synthétique. Il permet de décider (constructif) et ne comporte pas d'omission (complet) ; enfin « en temps utile » signifie rapidement !

Pour P. Candau, « l'exactitude signifie non seulement la précision, mais aussi la fiabilité : le rapport doit être factuel et s'attacher uniquement aux points les plus importants observés par l'auditeur.

La clarté suppose qu'une progression logique soit suivie, que le lecteur sache dès l'introduction où le rapport le conduira, et que les phrases utilisées évoquent le plus souvent les idées d'efficacité et de rentabilité. »²⁵

Une structure possible peut être la suivante

- une note de synthèse comprenant le rappel du contenu de l'ordre de mission, les conclusions, les points forts, les problèmes ayant fait l'objet de développements, l'opinion de l'auditeur sur le contrôle interne ;
- les conclusions de la mission rapportées aux objectifs de la mission ;
- les feuilles d'analyse des problèmes classées dans un ordre approprié ;
- le relevé des problèmes ou des non-conformités mineures ;
- le relevé des points forts, retour d'expérience, etc. ;
- le plan d'action, ordre de priorité suggéré ;
- les annexes et les développements particuliers.

L'une des particularités du rapport d'audit social est que, sauf exception, il est d'abord présenté aux audités, qui peuvent faire valoir leurs appréciations sur son contenu et notamment sur les propositions qu'il contient (le plan d'action). Il fait ensuite l'objet d'une diffusion qui peut partir du comité d'audit (au sein du conseil d'administration) pour atteindre la direction générale, le demandeur et le management opérationnel.

2. Les outils de l'audit social

L'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose des outils traditionnels de l'audit, mais sa spécialisation relative à la gestion sociale le conduit également à être familiarisé avec les outils de la GRH tant il est vrai qu'il semble impossible d'auditer une fonction ou des opérations si l'on ne maîtrise pas les techniques de gestion qui la composent.

²⁵ Candau P., L'Audit social : méthodes et techniques, Vuibert, 1985. P 110

En suivant une progression logique, nous évoque-tions successivement les outils préalables au travail de terrain, les outils utilisés sur le terrain et les outils après le travail de terrain. Il convient de souligner que cette progression n'est pas toujours chronologique, car l'auditeur peut être amené à effectuer plusieurs séjours sur le terrain, entrecoupés de travaux en cabinet (audit externe) ou dans son service (audit interne).

2.1. Les outils préalables au travail de terrain

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

Tous ces outils s'incarnent sur des supports papier ou électronique qui permettent de les classer et de les retrouver rapidement. Les mentions habituelles concernent : le type de mission, la référence de l'origine de la mission (par exemple, celle portée sur l'ordre de mission), l'activité ou l'entité auditée, la référence ou le numéro d'ordre du dossier, le nom de l'auditeur responsable du document, la date de cette tâche d'audit particulière, le nom du supérieur ou du superviseur de l'auditeur, la date de la supervision du dossier.

2.1.1. Les QPC (questionnaires de prise de connaissance)

La prise de connaissance est l'une des étapes les plus importantes d'une mission d'audit. Sa durée varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, existence d'audits antérieurs...

Cette prise de connaissance s'organise autour de plusieurs objectifs : avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes, identifier les problèmes essentiels, ne pas tomber dans des considérations abstraites ou secondaires et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit

La QPC peut se présenter sous une forme simple de type page divisée en trois ou quatre colonnes : la première est consacrée à un numéro de question, la deuxième à une question formulée par l'auditeur, la troisième à la réponse précise rédigée par l'audité et éventuellement la quatrième aux remarques de l'un ou de l'autre. Ce document circule entre auditeur et audité avant le travail de terrain.

Tableau N° 2- Exemple de QPC

N°	Questions	Réponses	Remarque
1	Nombre de famille d'emploi ?		
2	Existe-t-il un référentiel de compétences ?		
3	Logiciel de prévision d'effectif ?		
4	Degré d'association des partenaires sociaux ?		

Source : Jacques Igalens ; Jean-Marie Peretti ; *Audit social*

2.1.2. Les QCI (questionnaire sur le contrôle interne)

Le QCI est plus complexe, car il suppose déjà, de la part de l'auditeur, une bonne connaissance du process audité et particulièrement du référentiel.

Il a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées.

Un processus doit être découpé en différentes opérations, chaque opération ayant un sens, ce qui permet d'évoquer, par exemple, l'objectif de l'opération, et chaque opération présentant des risques ayant le plus souvent donné lieu à la mise en place de dispositifs de maîtrise (l'ensemble des dispositifs de maîtrise aboutissant au contrôle interne du processus).

Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle :

Qui ? Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...

Quoi ? Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.

Où ? Concerne les endroits où se déroule l'opération.

Quand ? Questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité...

Comment ? Questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche

Le QCI est composé de questions fermées, posées dans un ordre logique (souvent chronologique), formulées de telle sorte que la réponse OUI corresponde à un contrôle interne satisfaisant et la réponse NON à un contrôle interne non satisfaisant (absent, défaillant, inapproprié au risque), et enfin assorties de possibilités de commentaires de la part de l'audité.

Tableau N° 3 - Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure

N°	Question	Oui	Non	s.r.	Commentaires
1	Votre activité fait-elle l'objet d'une procédure ?				Si non décrivez vos opérations habituelles
2	Connaissez-vous cette procédure ? Est-elle formalisée ?				Veillez à qualifier la disponibilité, le niveau de connaissance, etc.
3	Appliquez-vous cette procédure ?				Si non pourquoi ? Les exceptions sont-elles prévues dans la procédure ?
4	Qui est responsable de la vérification de l'application de la procédure ?				Vérifier le cas échéant l'effectivité de l'autocontrôle
5	Comment s'effectuent ces vérifications ? Délais, opérations de vérifications, etc.				
6	Disposez-vous d'une liste des opérations ?				

Source : Jacques Igalens ; Jean-Marie Peretti ; *Audit social*

2.1.3. Le TAR, tableaux d'attribution des responsabilités

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

- prévoit ou planifie (P)
- décide (D) ;
- exécute (E) :
- contrôle (C).

La construction du cadre d'un tel tableau se fait en amont du travail de terrain, à partir des manuels de procédures ou des descriptions de poste.

Après avoir été rempli sur le terrain, le TAR fait l'objet de plusieurs types d'analyses de la part de l'auditeur social. Il peut s'assurer de la qualité du contrôle interne en vérifiant que pour chaque opération figure bien sur la ligne correspondante le symbole (C) qui assure qu'une personne effectue le contrôle de l'opération.

Il peut également s'assurer que, dans les cas qui le nécessitent (clos activités de paie notamment), il y a bien des personnes différentes concernant les activités de décision (D), d'exécution (E) et les activités de contrôle (C). Il peut aussi vérifier que les personnes qui ont en commun une même tâche (codécision, Co exécution, etc.) sont bien informées et que les postes correspondants sont bien coordonnés.

2.1.4. Les plans d'échantillonnage

Ils sont de nature différente en fonction des objectifs de l'audit. Le plus souvent, il s'agit de pouvoir procéder à un contrôle sur un nombre réduit d'éléments et ensuite d'inférer les résultats obtenus à une population plus large.

Le tirage au hasard est par exemple, utilisé lorsque l'on souhaite qu'à l'intérieur d'une population chaque individu ait a priori la même probabilité d'être prélevé. On peut appliquer cette procédure pour l'examen des bulletins de paie, de dossier de formation, etc. Il existe des

tables de nombres au hasard et des logiciels de génération de ces tables qui permettent de construire facilement un échantillon à partir d'un numéro attribué à chaque élément de population. Il est également possible de procéder à la méthode du tirage systématique : un dossier sur dix pour obtenir un échantillon au dixième. Il arrive que l'on désire tirer des échantillons avec des probabilités inégales.

Les techniques de sondage

Le recours aux techniques de sondage ne s'avère utile que lorsque le nombre d'éléments à examiner (salariés à interroger, bulletins de paie à examiner, accidents à analyser, etc.) est supérieur à 100. Au-dessous, et sauf dans le cas particulier des petits échantillons, il vaut mieux prétendre à l'exhaustivité. Il convient d'être conscient que l'extrapolation des résultats obtenus sur l'échantillon à l'ensemble des éléments audités entraîne toujours des erreurs : erreur d'échantillonnage, erreur d'observation, erreur d'interprétation.

2.2. Les outils utilisés sur le terrain

Comme on vient de le voir, l'auditeur sur le terrain collecte de l'information ; il est donc naturel qu'ensuite il analyse et synthétise cette information.

Pour ce faire, il utilise de nombreux outils statistiques, notamment de statistique descriptive.

Il peut réaliser les analyses de contenu des entretiens qu'il a effectués, il peut procéder à des croisements d'informations, parfois il peut avoir accès à des bases de données du personnel et effectuer des requêtes pour procéder à des vérifications.

2.2.1. L'entretien et l'observation

L'entretien dans le cadre de l'audit social peut être différent selon les étapes et les objectifs d'audit. On peut distinguer des entretiens individuels et des entretiens de groupe ; on peut également opposer des entretiens ayant pour objectif d'obtenir des informations précises sur des données, des process, des habitudes de travail et des entretiens orientés vers du vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées.

L'entretien de groupe peut faire gagner du temps lorsqu'il s'agit d'un groupe naturel, un service, une équipe et que, les audités étant très interdépendants ou polyvalents, les réponses des uns complètent celles des autres ; mais le plus souvent l'entretien est individuel sous la forme d'un face-à-face. La question de l'environnement de l'entretien revêt également une grande importance, le choix du lieu, de l'horaire, de la langue ne sont en effet pas neutres

La préparation de l'entretien dépend de son objet. Ainsi, préalablement à un entretien individuel durant la phase qualitative d'un audit du climat social ;

L'auditeur préparera un guide d'entretien comportant des questions assez générales et peu implicantes pour ne pas « heurter » l'audité. Il aura parfois besoin d'un questionnaire précis lorsqu'il rencontrera des salariés pour effectuer un audit de la chaîne de sous-traitance, et pourra même utiliser une liste précise de points à aborder dans le cadre d'un audit de conformité.

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

Observer des conditions de travail, par exemple, c'est déjà être conscient de la multidimensionalité de celles-ci, et donc savoir qu'il existe des facteurs de charge physique, mentale, de nombreux paramètres environnementaux (bruit, température, pollution, etc.), mais aussi des problèmes éventuels liés aux équipements personnels ou collectifs, des gestes ou des postures qui usent, des facteurs aggravants dus à la répétition ou aux horaires.

L'observation peut également être indirecte, la connaissance des incidents, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmerie peuvent informer indirectement sur les conditions de travail. L'observation de la distribution et de l'aménagement des espaces peut aussi fournir des pistes d'investigation concernant les relations hiérarchiques, sans toutefois perdre de vue que l'auditeur croise en permanence les informations qu'il recueille, et qu'il recherche des preuves.

2.2.2. La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème)

C'est un document par lequel l'auditeur interne documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque étape de son travail de terrain et communique avec les audités.

Les FRAP sont essentiellement utilisées dans les audits d'efficacité. Elles attirent l'attention sur des procédures défectueuses et sur leurs conséquences qui peuvent ne pas apparaître aux responsables opérationnels. Les FRAP, rédigées par l'auditeur, doivent être approuvées par le chef de mission (qui les signe), validées avec les audités qui s'exprimeront notamment sur la faisabilité des propositions.

Conclusion

Nous pouvons conclure que l'audit social est un outil essentiel pour une meilleure gestion des ressources humaines parce qu'il aide le DRH à atteindre l'objectif social en décelant tous les problèmes de nature sociale (absentéisme, turnover, recrutement, rémunération, conflit social) dans le but de prendre les mesures correctives nécessaires pour éviter ces problèmes dans le futur et d'améliorer l'efficacité de sa gestion des ressources humaines, de mesurer et d'améliorer le climat social.

Cette pratique nécessite plusieurs outils et méthodes de travail, dans tous les cas, l'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables et précis de la gestion du personnel. Il travaille à partir de référentiels normatifs et/ou de référentiels de bonnes pratiques. Il identifie les écarts et les dysfonctionnements par rapport au référentiel, analyse les causes de ces écarts ainsi que les risques sociaux et financiers qu'ils entraînent

CHAPITRE 2 : Audit des processus de la gestion des ressources humaines

Introduction

Les exigences de performance de la direction vis-à-vis de son service RH facilitent les audits de la fonction RH pour chaque mission. La direction des ressources humaines(DRH) est tenue responsable de l'efficacité et de l'efficience des process ressources humaines et doit rendre des comptes à la direction générale.

Dans ce chapitre, nous expliquerons dans un premier point comment faire un audit de performance sociale, et les indicateurs indispensables dans une mission de l'audit de la performance des ressources humaines.

Dans un second point réservé uniquement pour un audit du système de rémunération ;

Section 1 : L'audit de la performance des ressources humaine

L'audit de la performance de la fonction des ressources humaines est une étape importante dans l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des activités liées à la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation.

L'audit vise à identifier les forces et les faiblesses de la fonction RH, à découvrir les problèmes potentiels et à formuler des recommandations pour améliorer les performances.

L'audit de la performance de la fonction Ressources Humaines est un processus continu qui devrait être répété à intervalles réguliers pour s'assurer que les améliorations sont maintenues et pour identifier de nouvelles opportunités d'optimisation.

L'audit des politiques ressources humaines

L'audit RH est un outil de gestion stratégique dont la finalité est de :

- Concevoir une politique RH en adéquation avec les enjeux stratégiques de l'entreprise
- Optimiser les ressources humaines dans toutes ses composantes,
- Anticiper tout changement organisationnel,
- Rendre les pratiques RH conformes à la réglementation sociale,

1. L'audit du processus de recrutement

L'audit de recrutement est souvent négligés, les recruteurs s'appuient sur l'existant et jugent cette démarche trop couteuse en temps.

Celle-ci apparaît néanmoins essentielle afin d'optimiser la réussite d'un recrutement et minimiser les risques d'échec qui pourraient alors s'avérer très coûteux en temps et surtout financièrement.

1.1. L'expression du besoin en recrutement

L'origine de la demande peut être un départ, une création de poste ou encore une mutation. Le responsable hiérarchique directement concerné établit une fiche de demande ;

La soumet à sa hiérarchie et la transmet au service chargé du recrutement. Dans cette phase l'auditeur intervient pour analyser la fiche de la demande :

- Est-ce qu'elle comporte les renseignements nécessaires (niveau, date et durée du besoin) ?
- Existe-t-il une gestion prévisionnelle du personnel ?

L'auditeur réalise ensuite un diagnostic d'opportunité afin de vérifier que toutes les solutions d'améliorations de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement, notamment les solutions provisoires (travail temporaire, contrat à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...)

L'analyse de la demande pousse également l'auditeur à approfondir les différentes dimensions du poste à pourvoir :

- Analyse fonctionnelle : niveau de connaissance, de formation et d'expériences nécessaires.²⁶
- Analyse psychologique et psychosociologique : c'est-à-dire l'environnement du poste et l'impact de ce recrutement sur le climat social de l'entreprise.²⁷

Voici un exemple de questionnaire pour déterminer comment et par qui sont définis les besoins en RH. Il est à signaler que ce questionnaire doit être soumis à tous les responsables de services GRH et au directeur général.

²⁶ CANDAU, p, « audit social », Vuibert, paris, 1986, p229

²⁷ D'après le référentiel « ISO/2008 »

Figure 1 : la détermination des besoins en RH.

°Qui est à l'origine de la décision d'analyser, d'augmenter...les RH ?	
-direction générale	-direction des RH
-supérieur hiérarchique du service concerné	-plusieurs solutions sont possibles
	-préciser lesquelles ...
°Qui est chargé d'évaluer les besoins en RH ?	
-direction générale	-direction des RH
-supérieur hiérarchique du service concerné	-plusieurs solutions sont possibles
	-préciser lesquelles ...
°Qui prend la décision finale ?	
-direction générale	-direction des RH
-supérieur hiérarchique du service concerné	-plusieurs solutions sont possibles
	-préciser lesquelles ...

Source : établie par nous même

1.2. La définition du poste

La définition de fonction permet de préciser le besoin et les critères de recrutement.

Elle est nécessaire pour présenter le poste aux candidats et pour l'intégration de celui qui a été retenu. A ce niveau l'auditeur doit vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualisé du poste. L'auditeur évalue ensuite à quel point cette définition correspond à la réalité.

Pour se faire, l'auditeur examine la fiabilité de l'analyse du poste effectuée par le service GRH en menant une série d'entretiens avec les personnes concernées pour bien cerner les vrais caractéristiques et les exigences du poste.

Les questions à poser peuvent être regroupées dans les axes suivants :

Figure 2 : l'analyse du poste.

°Question sur les tâches du poste : -Quoi ? -Avec qui ? -Quels sont les outils, supports, matériels utilisés ? 28
°Questions sur le système de relation du poste : -Quelle est la place du poste dans la hiérarchie ? -Quelle est la relation fonctionnelle ?
°Questions sur les exigences du poste ? -Quelles sont les exigences physiques ? -Quelles sont les exigences intellectuelles ? -Quelles sont les exigences de formation ? -Quelles sont les exigences professionnelles souhaitées ?

Source : établie par nous même

1.3. Entretiens et tests

Après étude, les candidats peuvent être convoqués pour un entretien. L'entretien de recrutement est le moyen d'évaluation le plus universellement rependu. Malgré cela, il est rarement pratiqué d'une manière rationnelle. Les deux premières questions qu'un auditeur doit poser sont :

- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec un membre des RH ?

- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec les personnes qui ont une connaissance suffisante des postes à pourvoir, comme les supérieurs hiérarchiques ?

Ensuite l'auditeur vérifie que le schéma d'entretien élaboré par l'interviewer lui permet de recueillir les données pertinentes et contrôlables. Il est en mesure également de vérifier la fiche d'évaluation et la convenance des critères choisis pour l'évaluation du candidat au cours de l'entretien.

En outre, l'auditeur évalue les compétences de l'interviewer sur le plan organisationnel et psychologique en réalisant un entretien avec le responsable des entretiens d'embouche :

Figure 3 : entretien avec le responsable des entretiens d'embouche

<p>-est ce qu'il connaît bien la fonction et son environnement ?</p> <p>- est ce qu'il possède des qualités d'écoute ?</p> <p>- est ce qu'il peut contrôler ses sentiments et repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination ?</p>
--

Source : établie par nous même

Sous un autre angle, les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi les quelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

L'auditeur évalue la qualité des entretiens en examinant leurs résumés, et détecte par conséquent les erreurs ainsi que les abus en termes de cout et d'énergie employée dans les tests.

1.4. La décisions

A cette étape l'auditeur vérifie si le choix final de sélection des candidats est satisfaisant en comparant le profil du candidat retenu avec celui du poste. L'auditeur doit ensuite mener un entretien avec les responsables du service GRH les types de questions qu'il peut poser sont :

- Qui décide du choix final ?
- Le service des ressources humaines a-t-il les compétences pour élaborer des contrats de travail ?
- Les RH maîtrisent-elles bien la législation des contrats de travail ?
- Qui élabore le contrat de travail ? Qui le signe ?
- Est-ce qu'il y a un grand pourcentage d'employés ne finissant pas leur période d'essai ?
- La procédure d'embauche a-t-elle été bien menée ?

1.5. Accueil et intégration

L'auditeur examine la procédure d'accueil mise en application par l'entreprise ainsi que l'efficacité des modalités d'accueil.

En bref dans un audit du recrutement le rôle de l'auditeur peut s'articuler autour des axes suivants :

- L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence des procédures internes de recrutement, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sûr, leurs applications effectives.
- Il doit évaluer dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts. -L'audit peut porter également sur l'efficacité : le résultat a-t-il été obtenu meilleur cout ? -L'auditeur examine aussi si l'entreprise dispose d'une politique de recrutement cohérent avec sa stratégie et si elle l'applique effectivement.²⁹

²⁹ Peretti, J-M, 12^e édition, op.cit, P70,P90

2. L'audit du processus GPEC

La démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences repose sur des scénarios d'évolution de l'entreprise et doit être inscrite dans une logique de démarche anticipative. En général, en audit d'une mission de GPEC, l'auditeur se focalise dans son analyse sur les étapes suivantes à s'avoir

2.1. Étape 01 : identification des processus

Dans cette étape, il s'agit d'analyser le fonctionnement global de l'entreprise, et tous les rouages qui en découlent. Il faut connaître de près les domaines étudiés, et les découper en simples activités. Cela dans le but d'identifier les processus utilisés dans l'entreprise.

Une fois les processus pratiqués identifiés, il faut analyser les avantages et inconvénients des processus. Plus précisément, il s'agit de quantifier les risques avérés ou potentiels qui sont provoqués par ces processus.

Pour cela, il est parfois nécessaire, selon la taille de l'entreprise, de récolter une grande quantité de documents (référentiel normatif et/ou réglementaire, rapport du précédent audit, manuel qualité, fiches processus, organigramme, tableau de bord présentant les objectifs et les résultats, etc.).

2.2. Étape 2 : réalisation de questionnaire

Une fois l'analyse préalable terminée, il faut réaliser un questionnaire, qui servira à préparer les entretiens individuels. Ce questionnaire doit bien sûr se baser sur l'analyse des données. Les questions doivent pouvoir couvrir tous les sujets étudiés.

Un questionnaire qui permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels. Il s'agit de poser les questions de façon systématique afin de n'oublier aucune information connue.

Aussi, il peut être très judicieux d'utiliser des référentiels de management et/ou de gestion de projet. Parmi les plus connus, on retrouve ISO 9000 par exemple.

2.3. Étape 3 : entretiens individuels

Avant de démarrer les entretiens individuels, il convient d'exposer clairement aux audités le périmètre et les objectifs de l'audit.

- Ensuite, pour pouvoir mener à bien cet entretien, il faut respecter quelques règles de base : Adopter une attitude objective. Éviter d'être influencé par ses propres origines techniques.
- Rester naturel et attentif. Discerner les faits exceptionnels et habituels.
- Observer le fonctionnement de l'entité auditée.
- Écouter l'interlocuteur, ne pas le devancer. Bien observer l'interlocuteur (ton, émotion, gestes).

2.4. Étape 4 : recommandations

Avec les données issues de notre analyse personnelle et les données récoltées des entretiens individuels, nous devrions avoir une base de données qui nous permet de proposer des solutions possibles.

Pour cela, il faut déjà mettre en relation les données de notre analyse avec les données de l'entretien individuel.

Si les données sont en accord entre elles, nous pouvons estimer que notre analyse personnelle est plutôt cohérente. Aussi, nous devrions avoir identifié de nouveaux problèmes dans 30l'organisation ;

Ainsi que des précisions sur les processus déjà identifiés préalablement, voire même, des processus pas du tout identifiés. Il faut bien sûr prendre en compte ces paramètres et les analyser finement afin de proposer des solutions.

Une liste de recommandation sera alors établie. Le listing de préconisations est envoyé à la direction, qui pourra donc prendre des décisions stratégiques et adopter les préconisations voulues. L'entreprise peut tout à fait rejeter certaines préconisations.

Un plan d'action est alors élaboré, planifiant la mise en place des préconisations.

30 . COMBEMALE, M, et IGALENS, J, « l'audit social », 2^e édition, édition puf, paris, 2012, P71.

2.5. Etape 05 suivi

Enfin, vient le suivi. Il s'agit tout simplement de vérifier que les changements ont correctement eu lieu et que les objectifs attendus soient bien au rendez-vous.

3. L'audit de processus de la gestion des carrières

L'évaluation des compétences de chaque salarié permet à la DRH de préparer les perspectives de carrière de ses collaborateurs.

3.1. L'évaluation d'une carrière

La demande d'évaluation d'un cadre correspond principalement aux deux situations suivantes :

- Recrutement d'un collaborateur ; l'entreprise est en relation avec un ou plusieurs candidats potentiels, internes ou externes, et souhaite avoir l'avis d'un professionnel sur les compétences, le style de management, le potentiel de développement, la personnalité et les valeurs de ces personnes.
- Promotion ou mutation d'un collaborateur ; l'entreprise a besoin de vérifier que ses compétences et ses motivations sont bien en adéquation avec les exigences du poste à pourvoir ; le diagnostic peut être accompagné d'un plan de développement personnalisé.

L'évaluation est réalisée sur la base d'entretiens et de prises de références (pour les candidats externes). L'entretien est conduit de manière « directive » pour l'obtention d'informations sur les compétences et les performances.

3.2. Le bilan de compétences

La demande de Bilan de compétences peut émaner de l'entreprise ou du collaborateur cadre. Les situations qui déclenchent la demande sont les suivantes :

- L'entreprise souhaite faire évoluer un collaborateur et a besoin de connaître ses compétences et ses motivations à des fins de bonne adéquation au poste.
- Le salarié veut faire un point sur sa vie professionnelle : besoin de mieux se connaître pour faire les bons choix en matière d'orientation.

L'audit de bilan de compétences s'effectue en trois étapes :

Dans un premier lieu ; l'auditeur réalise un entretien individuel donc,

1° étape un entretien individuel 31

Un entretien individuel pour définir les besoins du salarié et lui présenter les conditions de déroulement du bilan.³²

2° étapes l'investigation :

Une phase d'investigation permet d'analyser les aptitudes et les centres d'intérêts du bénéficiaire.

Et Enfin, en dernier lieu on trouve la conclusion finale donc,

3° étapes conclusion

Une conclusion avec remise d'un document de synthèse, reprenant le projet professionnel, ou un projet de formation continue, avec les étapes envisagées pour sa mise en œuvre.

Pour être sûr que l'entretien d'évaluation se passe sans accroc et donne des résultats exploitables, il est nécessaire que l'auditeur s'assure qu'il a été établi sur de bonnes bases.

Et le bon choix des critères d'évaluation est l'une des plus importantes préoccupations de l'auditeur. Il faut en effet s'assurer que les questions qui seront posées soient les plus pertinentes possibles.

Les critères doivent être objectifs et avoir un lien avec les aptitudes ou les performances des salariés. Il est aussi possible de poser des questions relatives au comportement des personnes évaluées dans la mesure où le comportement peut refléter des qualités professionnelles

L'auditeur donne beaucoup d'importance au choix des évaluateurs. Il s'assure que les personnes qui vont se charger de poser les questions respectent les règles pour garantir que le processus soit équitable pour tous les salariés.

31. LEDOUX, J-P, « la gestion de carrière », 2^e édition, paris, 2013, p26

32. Op, cit, 160

Et il se focalise dans son audit sur la vérification de la qualité et l'aptitude des évaluateurs. Les évaluateurs devront entre autres :

- Ne pas se laisser guider par leurs préjugés personnels et ne pas donner leurs avis personnels durant les entretiens.
- Créer un environnement favorable au bon déroulement de l'évaluation pour avoir des réponses à la fois claires et honnêtes.
- Savoir transmettre le but de l'entretien d'évaluation aux personnes qu'ils questionneront.

4. Audit de l'absentéisme

Dans cette section, nous allons présenter premièrement les enjeux de l'absentéisme ;

Deuxièmement les mesures d'absentéisme ;

Troisièmement l'impact de l'audit social sur l'absentéisme, et en dernier nous présentons les cinq règles de base à suivre pour répondre à l'absentéisme³³.

L'audit de l'absentéisme est déclenché lorsqu'un responsable opérationnel ou un DRH constate que ses indicateurs se dégradent ou se maintiennent à un niveau élevé pendant plusieurs périodes, face à une telle demande, l'auditeur doit d'abord bien comprendre la nature de la mission qui lui est confiée car tout audit de dysfonctionnement peut, en réalité, cacher des attentes différentes.

La première idée n'est pas toujours la bonne, elle consiste à penser que le demandeur cherche à comprendre, donc qu'il veut connaître les causes de l'absentéisme.

L'audit de l'absentéisme est aussi déclenché lorsqu'il y a une perte de résultat ou une dégradation de la satisfaction des clients sont attribués à l'absentéisme. Mais en principe l'objectif final du responsable est bien de retrouver un niveau correct de résultat ou une amélioration de la satisfaction des clients afin de réduire les absences.

On comprend donc que, concernant les dysfonctionnements, l'auditeur social soit dans l'obligation de faire préciser les intentions de celui qui formule la demande parfois même,

33. J. M. PERETTI « Une démarche de lecture du bilan social », in liaisons sociales, no spécial « Le bilan social », no 5111, Paris, 1981.

l'auditeur aura intérêt à reformuler l'ordre de mission de projet de contrat pour le rendre plus conforme aux intentions du demandeur.

Une mission d'audit social ayant pour véritable objet l'absentéisme s'appuiera sur la séquence suivante ;

- Compréhension des indicateurs utilisés pour la mesure de l'absentéisme et connaissance des références ayant cours pour évaluer cet absentéisme ;
- Eventuellement reconstruction d'une mesure correcte de l'absentéisme globale et de mesures spécifiques adaptés à la population (absentéisme incompressible, absentéisme par cause, etc.);
- Construction de ratio et d'indicateurs relatifs aux coûts reliées à l'absentéisme ;
- Construction d'un référentiel pertinent ;
- Analyse de l'absentéisme par structure, par âge ou ancienneté, par sexe, par métier, par qualification, par région ;
- Analyse nominative des absents, test de la loi de Pareto ;
- Analyse longitudinal (sur plusieurs périodes) des multi absents (les personnes qui s'absentent plus d'une fois dans l'année) ;
- Investigation approfondie des groupes de personnes que les analyses précédentes auront permises de faire ressortir, cette investigation reposant sur les visites, des entretiens avec les hiérarchies et les intéressés.

Après ces travaux, l'auditeur doit avoir des modèles d'analyse lui permettent d'interpréter les informations recueillies.³⁴

4-1- Les documents utilisés lors de l'audit d'absentéisme

Les auditeurs sociaux lors de l'audit social peuvent recourir à l'utilisation des documents suivants : le tableau de bord, le bilan social^{35a} ainsi que les baromètres sociaux.

34. PIERRE CANDAU, *Op.cit.* P 68 à 70.

4.1.1. Le tableau de bord

Construire un tableau de bord pour le suivi de l'absentéisme est primordial pour en évaluer son taux et en comprendre les raisons. Un tableau de bord clair permettra d'extrapoler rapidement et de pouvoir comparer ce taux au secteur ou aux autres départements de l'entreprise.

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux. Le tableau de bord diffère du bilan social parce que le choix des données qui y figurent relève du libre arbitre de l'auditeur ou de responsables des ressources humaines et n'est pas fixé par le législateur.'

4.1.2. Le Bilan social

Le bilan social est un document riche d'informations sur trois années. L'analyse de ces informations complète la connaissance générale de l'entité auditée lorsque le document est disponible. Il permet de considérer la situation sociale des salariés dans l'entreprise. C'est un document qui récapitule les données chiffrées qui permet au département RH (AUDITEUR SOCIAL) d'apprécier le domaine social de l'entreprise pour ensuite prendre des dispositions.

Une démarche d'analyse des données du bilan social permet de faire un pré-diagnostic. Chaque entreprise doit, dans son bilan social, préciser et évaluer :

- Le nombre de jours théorique travaillés ;
- Le nombre de journées d'absences ;
- Le nombre de jours d'absences pour maladie ;
- La durée moyenne des absences ;
- La répartition des absences pour maladie selon leur durée ;
- Nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles ;

- Nombre de journées d'absence pour maternité ;
- Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...) ;
- .Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes.

Elaborez un tableau de bord, dans le but de recenser tous les cas d'absence au travail.

Ensuite les classer en fonction de leur type : accident du travail, maladie professionnelle, arrêt longue durée, accident de trajet, maladie... enfin, les analyser, selon des critères bien définis, la cause principale d'absentéisme, afin d'agir plus efficacement.

Le bilan social est un outil efficace qui permet à l'auditeur d'évaluer le climat social et de prendre des mesures pour rectifier des situations sociales difficiles qui empêche le bon fonctionnement de la société.

L'amélioration de la cohésion sociale entre les salariés réduit le pourcentage des indicateurs liés à l'absentéisme des collaborateurs.

4.1.3. Baromètre social

Un baromètre social est un questionnaire (format papier ou électronique) anonyme et confidentiel à l'ensemble ou partie des collaborateurs d'une entreprise afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie ou la politique de l'entreprise.

Le baromètre social permet d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et d'y anticipé.

Le baromètre social sert à mesurer le climat social qui règne dans l'entreprise et la motivation des collaborateurs, mais aussi de détecter et appréhender des éventuels risques psycho-sociaux.

4.2. L'impact de l'audit social sur la réduction du taux absentéisme

Un taux d'absentéisme important est considéré comme un dysfonctionnement social, il peut générer un impact considérable, aussi bien sur l'organisation, sur les salaires et la société toute entière. Des mesures préventives et curatives ont été mises en place mais ne sont pas pour l'instant institutionnalisées.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) met en place un dialogue de plus en plus important avec les secteurs concernés, afin de piloter et de réagir au mieux à l'absentéisme chronique rencontré par certains services. La mise en œuvre d'une politique de dialogue social, dont un des axes est la lutte contre l'absentéisme.

Section 2 : L'audit du système de la rémunération³⁶

Principales missions

Les audits du système de rémunération peuvent porter en particulier sur les points suivants :

- la fixation du salaire et des autres éléments de la rémunération ;
- le respect des obligations de négociations dans le domaine salarial. Les obligations de négocier se sont accrues (égalité de genre, épargne salariale, participation...) ;
- les révisions salariales, individuelles et collectives ;
- l'égalité professionnelle et l'absence de toute discrimination prohibée ;
- le calcul et le règlement des charges fiscales et sociales ;
- les frais professionnels et leur qualification sociale et fiscale ;
- les avantages sociaux de toute sorte ;
- les primes spécifiques ;
- les rémunérations et la couverture sociale des expatriés, des impatriés et des « internationaux » ;
- le traitement des mobilités fonctionnelles, géographiques ou inter-établissements ;
- le paiement des salaires et des autres composantes ;
- la mise en œuvre des modalités d'intéressement, de participation, d'abondement, d'épargne salariale et l'actionnariat ;
- les sécurités et la qualité du contrôle interne.

³⁶ Jean-Marie Peretti ; Dans Ressources humaines (2019), pages 411 à 433

Le contrôle interne de la paie

Une mission également fréquente de l'auditeur consiste à évaluer la fiabilité du contrôle interne de la paie. Pour cela, il fixe les objectifs suivants et prépare les vérifications correspondantes :

- s'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes entre service de la paie et service du personnel ;
- s'assurer que les personnes figurant sur le journal de paie ont bien droit à leur rémunération ;
- s'assurer que le temps payé correspond au temps dû ;
- s'assurer de l'exactitude des calculs ;
- s'assurer que les niveaux de rémunération ont été approuvés ;
- s'assurer que le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes.

En matière de conformité des pratiques de rémunération, la mission de l'auditeur financier et la mission de l'auditeur social se recouvrent partiellement.

Il est possible de délimiter les zones de recouvrement de l'audit financier et de l'audit social concernant les rémunérations à partir de l'analyse des risques que l'auditeur doit déceler, qu'il doit signaler dans son rapport et pour lesquels il doit effectuer des propositions de réformes ou d'amélioration et de simplification des systèmes existants (ASSE).

Tableau N° 4: Evaluation de la fiabilité du contrôle interne de la paie

Ainsi, sur le deuxième point, l’auditeur peut utiliser le questionnaire ci-dessous.

Questions	Réponses		OBSERVATION
	OUI	NON	
1- Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé : a) photo ? b) spécimen de signature ? c) situation de famille d) date d’enregistrement ? e) détail des rémunérations et des retenues à effectuer ? f) exemple du contrat de travail (ou lettre d’engagement) g) pensions et indemnités dues			
2- Les opérations suivantes sont-elles soumises à l’autorisation d’un responsable : a) embauche ? b) renvoi ? c) modification de salaire ?			
3- S’assure-t-on que toutes ces modifications sont prises en compte par le service paie ?			
4-a) Des références sont-elles exigées pour les futurs titulaires des postes de confiance ? b) Les titulaires de tel postes sont-ils couverts par une police spéciale d’assurance garantissant l’entreprise contre les effets d’une éventuelle erreur ou malhonnêteté			
5- Les données variables, telle que les heures travaillées, les quantités produites, les primes de qualité, les primes d’objectif, les commissions sont-elles approuvées par des personnes compétentes et responsables avant d’être communiquées au service paie ?			

6- Les données incluses dans le fichier individuel sont-elles régulièrement comparées avec le journal des salaires ?			
--	--	--	--

Sources : J. IGALENS et J.M PERETTI, Audit des rémunérations ; Les éditions d'organisations

Les niveaux de contrôle

L'audit du système de rémunération s'exerce par un contrôle à cinq niveaux :

- la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
- la cohérence des pratiques en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion des carrières par exemple) ;
- la cohérence interne des procédures de gestion et d'administration des rémunérations (entre établissements ou entre les différentes étapes du processus) ;
- la pertinence des procédures, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus (les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuelle prennent-elles en compte la performance individuelle effective ?) ;
- l'efficacité des procédures, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

L'auditeur étudie les allègements et les améliorations permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies de l'information et de la communication et, en particulier, la maîtrise d'internet.

1. Audit des politiques salariales

L'audit des politiques salariales est un audit stratégique qui correspond à une double préoccupation

Les audits stratégiques permettent de répondre à des questions cruciales pour les dirigeants de l'entreprise :

- Les politiques de rémunération sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?
- Le volet rémunération de la stratégie RH est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?
- La traduction des grands choix de la politique de rémunération en plans et en programmes est-elle réalisée ?

L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence stratégique : diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle, et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

Les missions confiées à l'auditeur concernent :

- l'identification des politiques, des programmes et des pratiques en matière de rémunération ;
- l'évaluation de la politique de rémunération ;
- l'audit de l'image interne et de la prise en compte des aspirations des salariés ;
- l'audit de la maîtrise de la masse salariale ;
- l'audit de la structure de la masse salariale ;
- l'audit de l'équité ;
- l'audit de la reconnaissance

1.1. Évaluer la politique des rémunérations

Afin de réaliser tant les audits d'efficacité que les audits stratégiques, l'auditeur doit connaître les objectifs de l'entreprise et ses grands choix en matière de rémunération.

Identifier les grands choix de la politique de rémunération constitue un préalable.

Dans certains cas, cette tâche est aisée, l'entreprise disposant des documents adéquats. Dans d'autres cas, l'auditeur doit rassembler des informations éparses.

L'auditeur vérifie en particulier la cohérence entre les différentes sources.

Si un document indique l'objectif « maintien du pouvoir d'achat de tous les salariés » et un autre prône « l'individualisation des rémunérations avec une croissance des frais de

personnel contenue au niveau de l'inflation », l'auditeur doit identifier lequel traduit, pour la période auditée, la politique de l'entreprise.

L'auditeur, à l'issue des travaux précédents, doit répondre aux questions suivantes :

Tableau N° 5 : Grille d'évaluation de la politique de rémunération

Domaine	Existe –t-il des objectifs formalisés ?	Sont-ils présent dans un document écrit ?	Quelle est la diffusion ?	Autres formalisation
Axes généraux de la politique de rémunération				
Niveau relatif des rémunérations <ul style="list-style-type: none"> • Au plan professionnel • Au plan local 				
Evolution des rémunérations dans le temps <ul style="list-style-type: none"> • individualisation • augmentations générales • décisions individuelles 				
Structure interne des rémunérations (équité interne) <ul style="list-style-type: none"> • équilibre entre les fonctions • prise en compte de l'ancienneté • égalité entre hommes et femmes • hiérarchie des rémunérations • salaires minimums 				
Modalité de rémunération <ul style="list-style-type: none"> • prise en compte de résultat • périodicité • salaire direct et indirect • prime 				
Maitrise de la masse salariale				

Source : Jean-Marie Peretti Ressources humaines « Le manuel de référence - Label Fnege 2018 »

L'auditeur apporte une attention particulière au processus d'élaboration de la politique et à son actualisation. Il vérifie la cohérence des choix stratégiques à deux niveaux.

1.1.1. Cohérence des composantes de la politique

Ainsi, des objectifs d'individualisation et de maintien du pouvoir d'achat ne sont pas cohérents si la croissance des frais de personnel est limitée à la hausse des prix. L'auditeur examine les conséquences de la prise en compte de chacun des objectifs sur la réalisation des autres. Le croisement des objectifs fait ressortir les difficultés potentielles, les incompatibilités partielles ou totales.

1.1.2. Cohérence avec les politiques ressources humaines

L'auditeur contrôle également la compatibilité avec les principaux objectifs des politiques de personnel.

1.1.3. Cohérence politique de l'emploi/politique de rémunération

Le souci de gestion dynamique avec un certain renouvellement des effectifs est-il compatible avec l'objectif de prise en compte de l'ancienneté ?

Le resserrement de l'éventail salarial permet-il de recruter des cadres performants ?

1.1.4. Cohérence aménagement des temps/rémunération

L'objectif de réduction du temps de travail est-il compatible avec celui de maintien de la rémunération ?

La mise en place d'équipes de suppléance avec un salaire horaire majoré de 50 % est-elle compatible avec l'objectif de maintien de la masse salariale ?

L'adoption de la modulation est-elle compatible avec le maintien d'un niveau de rémunération qui intégrait de nombreuses heures supplémentaires ?

L'introduction d'une cinquième équipe est-elle compatible avec le maintien du salaire ouvrier moyen ?

1.1.5. Cohérence sécurité/rémunération

L'objectif de réduction des accidents du travail est-il compatible avec la prise en compte accrue de la productivité ?

1.2. Un exemple de questionnaire d'évaluation

Ces deux questions sont extraites, à titre d'exemple, de la rubrique portant sur la politique de rémunération et de reconnaissance du questionnaire d'évaluation utilisée pour l'obtention du label Top Employeur :

Comment l'entreprise communique-t-elle sa politique et ses pratiques de rémunération et de reconnaissance ?

- Courrier
- E-mail
- Guide de référence pour les salariés
- Bulletin
- Verbalement
- Autres (veuillez préciser)
- Non applicable

Au sein de votre effectif national (employés ayant un contrat de travail et travaillant localement), quel pourcentage est concerné par les avantages suivant ?

- Indemnités de transport/déplacement...%
- Véhicule de fonction...%
- Téléphone de fonction...%
- Ordinateur portable...%
- Frais de représentation/divertissement...%
- Paiement de la connexion internet personnelle...%
- Aide pour les frais de santé...%
- Tickets restaurant ou cantine d'entreprise...%
- Congés sabbatiques/absences prolongé...%
- Possibilité de congé pour études...%

- Subvention d'études...%
- Autres veuillez préciser...%

1.3. Audit de la reconnaissance

Dans la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale, l'entreprise doit veiller à prendre en compte la dimension reconnaissance de chaque composante.

Dans un arbitrage entre deux composantes qui présentent des similitudes pour la plupart des critères, il est opportun de choisir celle qui apporte un plus en matière de reconnaissance. Il faut donc connaître les perceptions des salariés sur ce point.

Une phrase est souvent recueillie dans les entretiens d'audit de rémunération : « Si on me juge capable d'avoir une augmentation individualisée, qu'on me considère aussi capable de comprendre comment elle a été déterminée. » Il y a là un réel besoin de reconnaissance.

Il apparaît clairement que le choix d'une modalité de rémunération, d'une part, la procédure de mise en application, d'autre part et, en particulier, la communication sur l'ensemble des dispositifs ont un impact fort sur le niveau de reconnaissance³⁷.

Or « rétribution = rémunération + reconnaissance », dans la détermination par chaque salarié de son ratio d'équité. Un bon choix de rémunération accompagné d'une communication pertinente améliore la perception de l'équité. Inversement, une communication maladroite peut réduire l'impact d'une composante, cependant coûteuse, de la rémunération.

L'audit d'une rémunération globale fait souvent ressortir combien certaines dépenses sont non perçues ou mal perçues par les bénéficiaires.

Parce qu'ils sont obligatoires du fait de la loi ou parce que l'usage leur a confié un caractère d'avantage acquis, l'entreprise néglige parfois de communiquer sur ces éléments. Ils ne sont alors perçus ni comme un élément de rémunération, ni comme un signe de reconnaissance.

La complémentarité entre rémunération et reconnaissance ressort nettement des enquêtes et des audits réalisés tant en France que dans les autres pays. Prendre en compte la

³⁷ J.-M. PERETTI (ouvrage collectif), Tous reconnus, Les Éditions d'Organisation, 2006. P125

dimension reconnaissance dans la définition et la mise en place d'une politique de rémunération globale est donc essentielle.

La reconnaissance ne présente pas un caractère subsidiaire. Elle est essentielle pour assurer le succès d'une rémunération globale.

Il ne faut donc pas sous-estimer la reconnaissance. Trop souvent, la hiérarchie se dit convaincue que « tout ce qui intéresse mes collaborateurs, c'est leur chèque à la fin du mois » et, en période de rigueur salariale, elle impute une mobilisation insuffisante au manque d'augmentation et non à ses propres insuffisances managériales.

Faire percevoir à chaque responsable hiérarchique l'importance effective que chaque salarié attache aux différents signes de reconnaissance est essentiel. Identifier, de façon personnalisée, l'impact de ces signes et les utiliser à bon escient dans le cadre d'un management par l'équité implique que le lien entre contribution et reconnaissance soit clair, explicite et garanti. La même rigueur procédurale doit s'appliquer aux composantes « rémunération » et « reconnaissance » de la rétribution. À cette condition, les salariés développeront leur contribution et créeront plus de valeur.

Créé en 1996 à l'initiative de Claude Bourcier et d'une dizaine d'entreprises, l'Institut de la reconnaissance a mené un inventaire des signes de reconnaissance pratiqués dans les entreprises et les a évalués en fonction d'un certain nombre de critères de classement.³⁸

2. Audit de la structure salariale

L'audit de la structure salariale permet à l'auditeur de porter un jugement sur la capacité d'une structure salariale à atteindre les objectifs de l'entreprise en matière d'attraction, de conservation et de motivation de ses ressources humaines.

La structure salariale est l'ensemble des plages de salaires dont la progression tient compte des écarts de rémunération entre des postes de niveaux différents et dont l'étendue ou la dispersion dans chaque classe permet de tenir compte des différences individuelles de performance par des augmentations au mérite.

La mission de l'auditeur social comprend trois parties :

³⁸ C. BOURCIER et Y. PALOBART, La Reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés, Les Éditions d'Organisation, 1997.P 125

- audit de la structure salariale par rapport au marché du travail ;
- audit de la structure salariale par rapport aux exigences d'équité interne ;
- audit de la structure salariale par rapport aux évolutions de carrière.

2.1. Audit de la structure salariale par rapport au marché du travail

Le recours aux informations d'une enquête salariale est nécessaire pour mener à bien cet audit.

Dans certains cas, ce travail est rendu plus aisé par l'existence de données externes obtenues par le cabinet ayant participé à l'évaluation.

Dans tous les cas, le premier travail de l'auditeur sera de visualiser la courbe des salaires réels de l'entreprise et de la rapprocher des données de marché les plus pertinentes.

L'auditeur social, après examen de ces données, pose des questions à la direction du personnel et à la direction générale.

La position de la courbe de l'entreprise par rapport au marché de référence est-elle conforme aux objectifs de l'entreprise ?

Cette question peut être décomposée par famille d'emploi ou par niveau de responsabilité.

2.2. Audit de la structure salariale par rapport aux exigences d'équité interne

Cet aspect de l'audit est fondamental, car la perception de l'équité est un élément essentiel de la satisfaction (ou de la frustration).

L'auditeur étudie le nombre de classes et leurs caractéristiques afin de porter un jugement.

Les questions que pose l'auditeur sont les suivantes :

- Le nombre de classes correspond-il aux différents niveaux de responsabilité ?
- N'est-il pas trop faible ? C'est-à-dire : est-il conforme aux perspectives de promotion ?
- N'est-il pas trop important ? C'est-à-dire : permet-il des écarts significatifs ?

Pour répondre à cette question, il doit examiner avec attention les caractéristiques des classes. Les classes se caractérisent par une valeur centrale, une dispersion, une concentration et des chevauchements. Il existe plusieurs moyens de déterminer une valeur centrale : la médiane, la moyenne et le mode. Des mesures ou des représentations permettent à l'auditeur d'asseoir son jugement sur des données précises. À partir de ces données, il pose les questions suivantes :

- Les écarts entre moyennes de classe sont-ils suffisants ? En principe, on s'accorde à fixer un seuil de perception minimal de 15 %. En deçà, le passage d'une classe à l'autre n'est pas perçu comme significatif par l'employé en termes salariaux.
- Les coefficients de variation sont-ils homogènes ? Si les écarts types représentent des pourcentages trop différents de la moyenne arithmétique, cela peut expliquer des phénomènes de perception d'iniquité d'une classe à l'autre.
- Les chevauchements sont-ils conformes à la politique de promotion ? Aux choix en matière d'individualisation ?

L'écart mini-maxi est-il identique ou différent d'une classe à l'autre ?

S'il est identique, les cadres peuvent percevoir que les différences dans les rémunérations ne reflètent pas correctement l'accroissement de leurs responsabilités. S'il est très important, les chevauchements risquent à leur tour d'être trop importants et de poser des problèmes de gestion de carrière.

Les employés situés au minimum d'une classe élevée peuvent dans ce cas être démotivés en comparant leur position à celles des salariés qui se trouvent au maximum d'une ou de deux classes au-dessous d'eux.

Il n'existe actuellement aucune norme et l'auditeur doit s'efforcer de prendre en compte l'ensemble des paramètres de la gestion des emplois et des carrières.

2.3. Audit de la structure salariale par rapport aux évolutions de carrière

La courbe d'accès est un moyen très adapté à cette mission³⁹

Ces courbes permettent de représenter des carrières types, de la plus brillante à la moins brillante. Elles indiquent à quel âge et à quel niveau de rémunération un cadre franchit une classe. On peut ainsi comparer les salaires de passage d'une classe à l'autre selon les courbes de carrière

Les travaux de Pierre Candau, Jacques Igalens et Raymond Vazier ont montré l'apport de l'audit social pour améliorer de façon significative la qualité de la gestion des rémunérations. Le développement de l'audit des rémunérations a contribué à faire baisser de façon significative la part des frais de personnel dans la valeur ajoutée sans nuire à la performance des entreprises.

La complexité croissante des modalités de rémunération, la diversité des arbitrages, la nécessité des actualisations, des innovations et des remises en cause imposent une évaluation régulière des politiques et des pratiques.

Dans le cadre d'une approche client-fournisseur, l'entreprise doit vérifier comment sont satisfaites les attentes d'équité et de reconnaissance des salariés

2.4. Audit des opérations de qualification, des classifications et de la grille des salaires

Les principales missions confiées à l'auditeur concernent la classification des emplois en vigueur, les méthodes d'évaluation des fonctions et les mécanismes de révision de la grille.

2.4.1. La classification des emplois en vigueur dans l'entreprise

Dans un premier temps, l'auditeur vérifie si tous les emplois sont couverts par la grille de classification à l'intérieur de chaque fonction, si la grille est suffisamment précise pour que son application ne présente pas de difficulté, s'il existe des filières promotionnelles au sein de chaque fonction. Il vérifie que les fiches de postes et les fiches de paie correspondent aux classifications.

³⁹ Jean-Marie Peretti ; Op, Cit, pages 107

Dans un deuxième temps, il identifie les difficultés que soulève l'application de la grille. Il analyse les réclamations, les revendications, les conflits éventuels, à travers les tracts, les documents relatifs au fonctionnement des instances représentatives et des entretiens avec les responsables des grandes fonctions dans l'entreprise. Il apprécie en particulier la cohérence des classifications entre les différentes filières.

Dans un troisième temps, il étudie les décisions d'affectation des coefficients aux salariés : niveau, critères, difficultés rencontrées, anomalies...

Une importance particulière est attachée aux agents polyvalents et aux agents mobiles. L'auditeur exprime, à l'issue de ces examens, une opinion sur le système en vigueur.

2.4.2. L'actualisation de la grille

L'évolution de l'entreprise, les changements technologiques, la transformation des métiers entraînent un vieillissement accéléré des grilles de classification et rendent nécessaire leur adaptation permanente.

L'examen de l'auditeur porte sur les points suivants :

- Les difficultés d'application de la grille, en particulier du fait de la transformation des postes, sont-elles suivies ? Par qui ?
- Quand déclenche-t-on une révision pour un poste ou l'introduction d'une nouvelle qualification ? Y a-t-il eu des conflits, des revendications liées à la grille ?
- L'actualisation de la grille est-elle régulière ? Existe-t-il un groupe de travail, une cellule ou un expert extérieur chargé de pratiquer cette actualisation ? Démarche ? Moyens ? Périodicité des réexamens ? Choix des postes à examiner ?
- L'actualisation est-elle épisodique ? Déclenchements ? Modalités ? Portée ? Limites ?

L'auditeur vérifie si les modalités permettent une évolution régulière de la grille afin de s'adapter aux exigences du changement. Il évalue les risques éventuels qu'entraîne une mise à jour insuffisante : petits ou grands conflits, déséquilibres, départs ou absence de recrutement, alourdissement des prix de revient...

2.4.3. Audit de l'individualisation des rémunérations

Depuis vingt-cinq ans les entreprises ont choisi d'individualiser davantage les rémunérations. Les audits permettent de garantir la pertinence et la qualité de ce choix.

A. D'où vient l'individualisation

Quels sont les documents qui présentent les objectifs de l'entreprise sur ce point ?

À quelle époque le principe de l'individualisation a-t-il été adopté ?

Pour quelles raisons ?

Quelles ont été les réactions (syndicats, encadrement, personnel) ?

Quelle part est consacrée aux augmentations individuelles ?

Comment évolue-t-elle chaque année ? Comment est-elle déterminée ?

Le pouvoir d'achat de chacun est-il garanti ?

Quelles sont les instructions relatives aux augmentations individuelles ?

Toutes les catégories sont-elles concernées ?

A-t-on respecté une certaine progressivité dans la mise en place d'une telle politique ?

B. Les modalités

Quelles sont les règles de répartition de l'enveloppe « augmentation individuelle » ?

La ventilation, les taux sont-ils imposés ?

À quel niveau est répartie l'« enveloppe » ?

Qui prend les décisions ? Un contrôle hiérarchique est-il prévu ?

Existent-elles des procédures d'évaluation des performances ?

Fonctionnent-elles convenablement ?

Y a-t-il « double détente », c'est-à-dire mesure individuelle et collective (au niveau de l'unité, du département, de l'entreprise) ?

C. Les résultats

Quel a été le poids réel des augmentations individuelles ces dernières années, en masse ?

En niveau ?

Comment sont-elles réparties en fonction de leur incidence ?

Combien de personnes ont-elles été augmentées ?

Taux moyen des augmentations ?

Taux minimal ?

Taux maximal ? (Mêmes questions pour les différentes catégories.)

Existe-t-il des agents augmentés plusieurs années de suite ?

Importance des progressions sur cinq ans ?

Existe-t-il des agents qui n'ont pas fait l'objet de mesures individuelles depuis trois ans ?

Cinq ans ? Dix ans ?

Quelles en sont les raisons ?

D. Les incidences sur la productivité et le climat social

Des mesures de l'impact des augmentations individuelles ont-elles été faites ?

Par qui ?

Sous quelle forme ?

L'incidence sur la productivité est-elle cernée ?

L'incidence sur le climat social est-elle mesurée (questions lors des enquêtes internes de satisfaction par exemple) ?

Le choix des critères permettant d'attribuer les augmentations individuelles et leur mesure est un point particulièrement délicat.

2.4.4. L'audit des rémunérations effectives

Au-delà de l'application des dispositions légales et conventionnelles, les rémunérations effectives pratiquées dans l'entreprise résultent de multiples règles et décisions internes, parfois anciennes. Le poids de l'histoire de l'entreprise ressort nettement des audits pratiqués.

La démarche de l'auditeur comporte les étapes suivantes :

- collecte des rémunérations globales réelles pour chaque coefficient, détermination des minimums et des maximums réels pour chaque coefficient, calcul des moyennes et médianes, traduction de ces chiffres en graphiques ;
- identification et analyse des anomalies (salaires éloignés de la moyenne du coefficient), sélection des coefficients à analyser ;
- examen, pour un ou plusieurs coefficients, des causes de dispersion, étude des postes occupés, reconstitution du cursus dans l'entreprise, identification des variables individuelles discriminantes ;
- comparaison avec les salaires pratiqués pour le même coefficient dans les entreprises de la région et/ou de la branche, avec les enquêtes de salaire existantes ;
- propositions de mesures susceptibles de résorber les anomalies et de redonner une cohérence interne à la structure des rémunérations effectives.

L'audit des rémunérations effectives peut comporter également des comparaisons externes et une analyse des principaux écarts.

Les enquêtes de salaire permettent de comparer les niveaux de rémunération. L'auditeur utilise les enquêtes de salaire réalisées par l'entreprise, les enquêtes proposées par des organismes spécialisés ou effectue lui-même certaines recherches d'informations plus précises.

L'audit des rémunérations effectives intègre dans un second temps toutes les composantes de la rémunération globale des salariés afin d'identifier les éventuelles

anomalies provenant des divers compléments de salaire de certains salariés ou de certaines catégories de salariés

2.5. L'audit de l'équité

Les travaux récents ont mis en évidence l'actualité de la théorie de l'équité. L'équité semble être une attente forte des salariés au seuil de l'an 2000.

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses « inputs », contributions au profit de l'entreprise tels efforts, compétences, résultats... Il évalue également ce qu'il reçoit, ses « outcomes », les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance, de statut...

Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité.

2.5.1. Les risques de non- équité

Selon la théorie de l'équité formulée par J.S. Adams⁴⁰, le constat d'une situation d'inéquité entraîne une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution.

En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais...) ou, plus généralement, réduit discrètement sa contribution (moins qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération...).

En situation de suréquité, le salarié accroît sa contribution⁴¹ Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. Les enquêtes montrent une exigence accrue de justice et d'équité et le poids croissant des comparaisons. Mieux informé, bien que de façon parcellaire, le salarié utilise un nombre croissant de référentiels. Il s'interroge sur les écarts et attend des justifications ou des actions correctives.

⁴⁰ J. S. ADAMS, « Toward an Understanding of Inequity », *JASP*, n° 65, 1963.

⁴¹ B. SIRE, *Gestion stratégique des rémunérations*, Éditions Liaisons, 1993.P113

2.5.2. Les règles de l'équité

Garantir au salarié un traitement équitable implique que :⁴²

1. sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée ;
2. la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
3. sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ;
4. l'information sur toutes les composantes, monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui soit communiquée ;
5. le lien entre contribution et rétribution soit explicite ;
6. le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

Les points 3, 4 et 5 sont devenus plus complexes dans les années 1990.

Cette complexité croissante rend délicate l'évaluation par le salarié de sa rétribution globale. Il doit prendre en compte simultanément des éléments fixes et d'autres variables, des éléments collectifs et d'autres individualisés, des éléments immédiats et des éléments différés, des composantes monétaires et d'autres non monétaires, des rémunérations et du temps libre.

2-5-3- Les points à auditer

L'entreprise respecte-t-elle ses engagements en matière d'équité ?

Les missions portent sur les engagements conventionnels, discrétionnaires ou contractuels et les obligations légales et réglementaires.

L'auditeur évalue les risques de la non-équité interne ou externe et les coûts qu'elle engendre. Il identifie les principales zones de risques éventuellement grâce à une enquête auprès du personnel.

L'audit porte essentiellement sur le respect des quatre règles de la justice procédurale :

- L'entreprise garantit-elle à chaque salarié une évaluation fiable de sa contribution ?

⁴² J.-M. PERETTI, Les Clés de l'équité, Les Éditions d'Organisation, 2004.

- L'entreprise favorise-t-elle l'accroissement de la contribution mesurable du salarié ?
- Les règles reliant contribution et rétribution sont-elles explicitées, connues, transparentes ?
- Les managers respectent-ils ces règles et chaque salarié reçoit-il la rétribution méritée ?

L'audit de chacune de ces règles permet d'évaluer le niveau de justice organisationnelle et d'identifier les points faibles sur lesquels agir et communiquer pour renforcer le sentiment d'équité.

Conclusion

En résumé, l'audit RH améliore la performance économique de l'entreprise.

Parce qu'elle permet de rationaliser les coûts liés à la gestion des ressources humaines en trouvant des solutions qui optimisent leur impact économique et financier sur l'entreprise et en évitant les surcoûts pouvant résulter de conflits internes ou de procédures judiciaires.

Par conséquent, l'audit des ressources humaines est un outil nécessaire pour assurer le développement sain de l'entreprise, et il est très important de l'intégrer dans le processus de gestion des ressources humaines

CHAPITRE 3 : L'audit de la rémunération au sein de l'ENIEM

Introduction

Ce troisième et dernier chapitre est notre cas concret, impliquant la réalisation d'une mission d'audit dans une entreprise publique en Algérie.

Nous avons porté notre choix sur « ENIEM », l'entreprise nationale de l'électroménager à Tizi-Ouzou.

Notre mission d'audit social est réalisée au sein de la Direction des Ressources Humaines de l'ENIEM.

Nous débuterons ce chapitre par une présentation de l'ENIEM, sa création, son organisation, puis ses objectifs et sa stratégie de développement.

Puis, en seconde partie, la réalisation de notre mission d'audit RH, et enfin, nous présenterons les différents résultats de notre mission d'audit interne à l'ENIEM, accompagnés de nos recommandations

Section 01 : Présentation de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils électroménagers⁴³.

Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie Algérienne depuis l'ère du socialisme ; et de l'économie planifiée à l'ouverture ; et la libéralisation de l'économie.

La politique industrielle en Algérie, pendant les années 70, a donné naissance à des grandes sociétés qui ont très vite connu des problèmes de gestion dus à leurs tailles. Afin d'assurer une meilleure exploitation, ces grands pôles industriels ont fait l'objet d'une restructuration au début des années 80.

La restructuration organique, en 1983, est l'une de ces grands pôles consistant en la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Electrique et Electronique SONELEC créée en 1974, a donné naissance à huit (08) entreprises, dont l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) créée par le décret n° 83-19 du 02/01/1983 chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

⁴³ Document de l'ENIEM

1. L'historique⁴⁴

L'ENIEM est une entreprise publique économique (EPE) de droit algérien constituée par le décret n° 83 du 02.01.83 et elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société nationale de fabrication et de montage électroménager) qui existe depuis 1974.

ENIEM est entré en production à partir de janvier 1977 dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers

1.1. Objet social

L'ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie et possède des capacités importantes de production avec une expérience de 34 ans dans la fabrication et la commercialisation d'appareils domestiques notamment les :

- Réfrigérateurs et congélateurs,
- Cuisinières tout gaz,
- Climatiseurs individuels,
- Machines à laver le linge,
- Chauffe-eau.

On peut dire que l'objet social de l'entreprise « ENIEM » consiste en la conception, la production, la recherche et développement dans le domaine des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction commercialisation et distribution, et la promotion du service après-vente de ses produits.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires, etc.)

⁴⁴ Document de l'ENIEM

Aujourd'hui, avec la transition du pays vers l'économie du marché, où la rentabilité constitue l'objectif fondamental. L'ENIEM s'est vue obligée de reconsidérer ses objectifs comme suit :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière par l'amélioration du chiffre d'affaires et la réduction des coûts

1.2. Capital social

L'ENIEM est transformée juridiquement en société par action le 8 octobre 1989. Son capital social, de 10 279 800 000DA détenu en totalité par la Société de Gestion des Participation (SGP) « INDELEC » dont elle relève actuellement.

2. Situation géographique

Son siège social se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et l'usine est implantée à 15 km à l'Est de Tizi-Ouzou.

Siège social : Boulevard STITI Ali BP 71 poste Chikhi Tizi-Ouzou.

Usine : Zone industrielle Aissat Idir Oued-Aissi Tizi-Ouzou.

A partir de janvier 1988, l'entreprise s'est organisée en centre d'activités stratégiques qui s'articule autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant plusieurs unités de production et de soutien à savoir :

03 unités de production spécialisées par produits :

- Unité Froid : Fabrication de réfrigérateurs et congélateurs
- Unité Cuisson : Fabrication de cuisinières tout gaz
- Unité Climatisation : Fabrication de climatiseurs individuels et autres appareils.
- Unité de soutien technique aux productions
- Unité Commerciale.

Elles sont implantées sur le même site industriel d'Oued-Aissi

L'entreprise dispose de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Miliana, Wilaya de Ain-Defla, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, Wilaya de Mascara.

Les unités disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et rattachées fonctionnellement à la Direction Générale.

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités.

L'effectif inscrit de l'entreprise au 31 mai 2011 est de 2012 agents répartis comme suit :

- cadres : 273
- cadres supérieurs : 50
- maîtrise : 542
- exécutions : 1147.

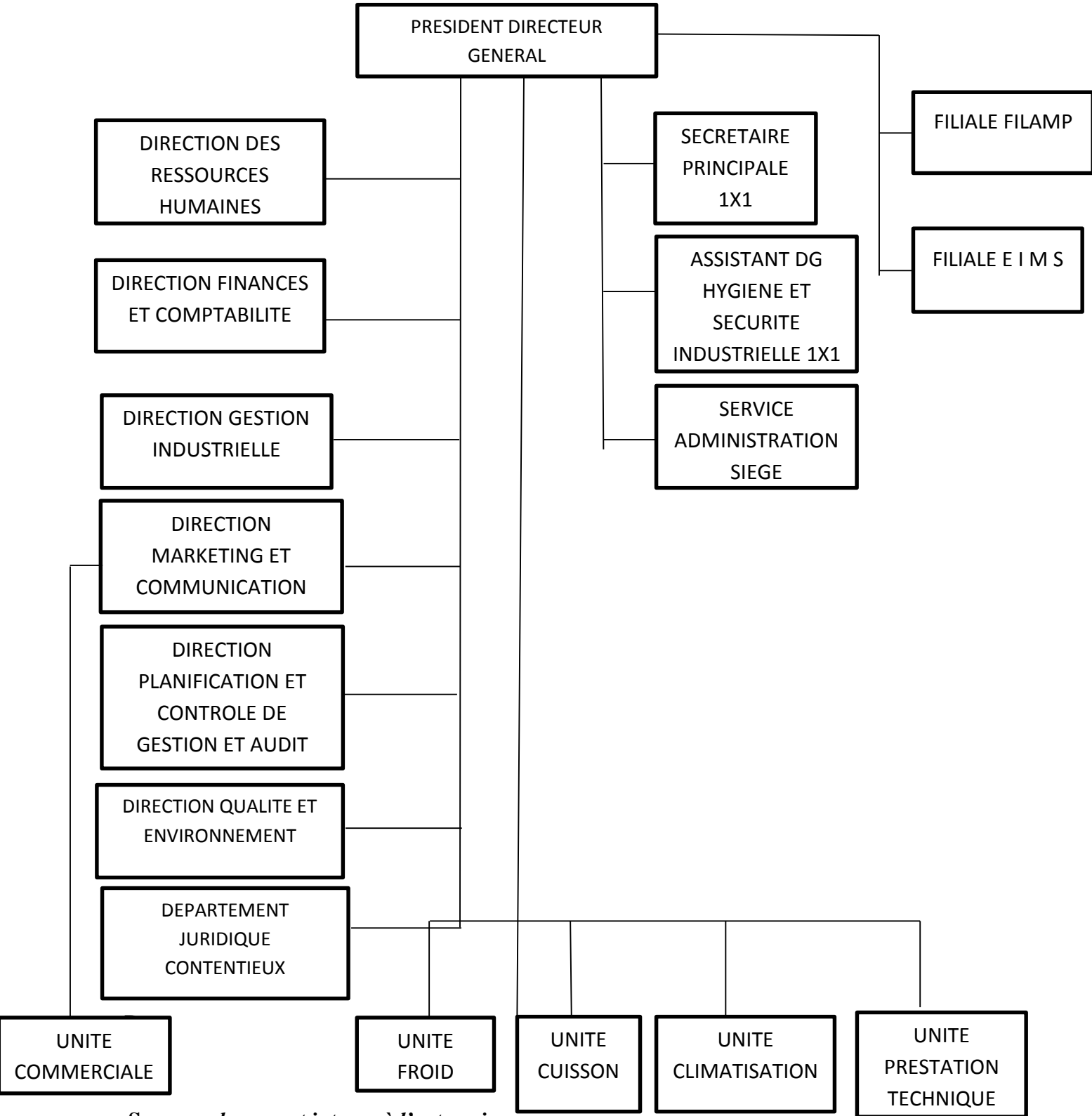
3. Organisation générale de l'entreprise

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996, l'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en « filiales ».

De ce fait l'ENIEM est devenue un Groupe (ENIEM-Groupe) constitué de :

- La société mère consistant en l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) chargée de la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits électroménagers qui fait l'objet de notre étude;
- La filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) située à Miliana wilaya Ain-Defla et entrée en fabrication en 1997 pour la production des produits sanitaires (Baignoires, éviers, lavabos, receveur de douche...) sous la licence RAI Allemagne
- La filiale FILAMP (Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes) située à Mohammedia/Mascara et entrée en production en 1997 pour la production des produits d'éclairage sous les licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse).

L'organisation générale de l'ENIEM est représentée dans la figure suivante :



Source : document interne à l'entreprise

4. Position de l'entreprise sur le marché

Le chiffre d'affaires moyen réalisé durant les trois dernières années est de 5 milliards de DA, ce qui place l'ENIEM en leader sur le marché dans les segments du froid et de la cuisson.

Les produits de l'ENIEM se positionnent en moyenne gamme. Les réfrigérateurs représentent un meilleur rapport qualité / prix sur le marché.

L'ENIEM se positionne en leader sur le segment du marché à savoir la gamme moyenne avec des parts de marchés de l'ordre de :

- 60% pour les réfrigérateurs
- 40% pour les cuisinières
- 20% pour le climatiseur

Les éléments qui ont contribué à cette position sont :

- confiance des consommateurs en la marque,
- un réseau de 120 distributeurs,
- un service après-vente étoffé (meilleure couverture nationale).

Malgré le maintien de l'entreprise de ses parts de marché et son chiffre d'affaire (5 milliards de DA) il faut toutefois relever un certain nombre de points faibles :

- Gamme de produits restreinte,
- Design dépassé pour les réfrigérateurs,
- Budget marketing très faible,
- Procédures publicitaires contraignantes avec l'ANEP, Marketing national peu développé (études de marché, ventes promotionnelles...),
- Stocks de produits finis relativement élevés,
- Concurrence intense par des pratiques commerciales déloyales,
- Niveau de créances importantes,

- Marketing international quasi-inexistant,
- Manque de planification,
- Absence d'une stratégie de développement,
- Non-respect des délais,
- Matière premier très chers,
- Cout de stockage très élève,
- Absences de polyvalences,
- Manque d'une connaissance parfaite du métier,
- Une gestion des ressources humaines inadéquate.

5. Exigences a respectés

- Fabrication de nouveaux produits à partir de collection,
- Diversification de la gamme,
- Nécessité de remplacer la peinture liquide par de la peinture en poudre,
- Relancer la prospection de nouvelles sources d'approvisionnement hors zone Europe,
- Ramener le stock à un niveau de 02 mois d'exploitation,
- Relancer la sous-traitance des capacités excédentaires
- Sous-traiter les études d'innovation à l'extérieur (fidéliser un bureau d'études),
- Dégager un budget important pour la publicité,
- Former les cadres nouvellement recrutés,
- Développer les compétences.

En d'autre terme, il s'agit de maintenir et développer son niveau d'activité tout en améliorant ses parts de marché, renforcer ces métiers de base et le développement de ses compétences.

Section 02 : déroulement de la mission d'audit du processus de rémunération au sein de l'ENIEM

Après avoir présenté l'entreprise ENIEM dans la partie précédente, nous allons essayer de présenter la méthodologie de la mission d'audit que nous avons réalisée à travers cette partie.

En raison des contraintes de temps, nos audits RH se concentrent sur l'activité suivante : l'audit de la Rémunération au sein de la direction générale.

Notre mission se fixe pour objectifs :

- Vérifier la conformité des pratiques avec la législation et les procédures ;
- Evaluer son efficacité ;
- Examiner le caractère évolutif du système de paie pour vérifier s'il répond bien aux objectif de l'entreprise ;

La constitution de l'équipe d'audit :

Notre mission nécessite la constitution d'équipes d'audit pour atteindre ses objectifs, nos missions d'audit seront donc réalisées par une équipe d'audit composée d'un auditeur responsable de la mission et de deux auditeurs stagiaires :

Chef de mission et auditeur principal : Mr Amrani

Auditeur stagiaire : Mr Diarra Moumouni

Auditeur stagiaire : Mlle Mohamed Jirma Batulla

1. Le déroulement de la mission d'audit

Les principales phases de l'audit de notre mission sont structurées comme suite :

1.1. La phase de préparation d'audit

Cette phase permet aux auditeurs de s'approprier les objectifs de la mission et d'en préciser le périmètre. Ils recueillent notamment la vision et les attentes des responsables directement concernés par la mission d'audit. Ces attentes sont prises en compte dans le travail des auditeurs si elles entrent dans le champ de la mission ;

Lors de cette phase nous avons procédé a :

1.1.1. La revue des documents

- ❖ Le contrôle interne de la gestion des paies,
- ❖ Le processus de préparation et de paiement des rémunérations,

1.1.2. La préparation du plan d'audit

On se basant sur l'activité à auditer et les référentiels à utiliser qui sont : (La procédure de la gestion des paies, le processus de préparation et de paiement des rémunérations,).

Nous avons établi le plan d'audit qui sera présenté dans le rapport d'audit.

1.1.3. La préparation des documents de travail

- Le plan d'audit,
- Le questionnaire de prise de connaissance,
- Entretien d'évaluation du contrôle interne de la fonction gestion de la paie,
- Check-list pour le processus de préparation de la paie
- Check-lists pour le processus de paiement des rémunérations

1.2. La phase de réalisation de l'audit

Cette phase débute par une réunion d'ouverture avec les responsables de la structure à auditer et a pour but de rappeler l'objet de la mission, de définir les conditions matérielles ; elle permet de confirmer des rendez-vous et des contacts.

Durant la phase de réalisation, les auditeurs internes recherchent, par l'analyse des documents et par entretien, comment sont maîtrisés les différents risques des processus identifiés dans la structure audité ; Une fois que le plan d'audit est approuvé par la direction et les responsables des activités à auditer, nous avons réalisé cette phase comme suit

1.2.1. La réunion d'ouverture

Au cours de la réunion d'ouverture, nous avons abordé les points suivants :

- Présentations de l'équipe d'audit,
- Rappel des objectifs d'audit,
- Présentation du plan d'audit,

- Confirmer le plan d'audit,
- Valoriser les objectifs de l'audit,
- Création d'un climat de confiance,
- Mobiliser les audités,
- Confirmation des présences,
- Donner rendez-vous pour la réunion de clôture.

1.2.2. La réalisation de l'audit sur le terrain

Au cours de cette étape nous avons réalisé des interviews avec les responsables des activités désignées dans le plan d'audit, suivant le questionnaire de prise de connaissance, l'entretien d'évaluation du contrôle interne de la fonction gestion de paie, et une check-list préparée préalablement qui sera présenté ci-après.

1.2.2.1. Questionnaire de prise de connaissance

Quel est le métier de l'entreprise ?

- Entreprise national des industriels de l'électroménager

Préciser la nature des activités de l'entreprise :

* Concevoir et /ou produire et / ou commercialiser...

* Des produits ou des services ...

* Pour des clients grand public et/ou des grands comptes.

* Sur la région et /ou le territoire nationale et/ou internationale.

Qui sont ses particuliers (clients)

Préciser les spécificités de vos clients

-Les clients de l'entreprise comprennent : Grossistes, distributeurs, ENIEM space, entreprise publique, prive, et les clients publiques (consommateur direct).

Que vend-elle ?

ENIEM vend une grande quantité des produits tels que ;

Produits froids -réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, armoire de climatiseurs

Produits cuisson- cuissière, four, chauffage, plaque de cuisson,

Petit appareils -chauffe-eau, robot, blenders, mixeurs, bras mixeurs,

Qui sont ses concurrents ?

Préciser ici les différents types des concurrents

Parmi les plus grands concurrents de l'entreprise figure ; IRIS, Brandt, Starlight, Condor, Media, Maxwell et LG et Samsung au niveau international.

Qui sont ses partenaires ?

Il s'agit ici d'identifier tous ceux qui contribuent à ce que les activités de l'organisme puissent se réaliser.

❖ Les fournisseurs

Groupe Elec (équipement électrique, électrodomestique, électronique et télécommunication)
El Djazair

❖ Les sous-traitants

Entreprise européennes – allemande, France, Chine, Turquie

❖ Les partenaires financiers

Banque extérieure de l'Algérie

Quelles sont ses performances aujourd'hui ?

C.à.d.

❖ Son rang dans le marché

Aucune réponse

❖ Le nombre de ses clients ou de bénéficiaires

Aucune réponse

❖ Son niveau et son rythme d'innovation

Aucune réponse

Qu'elles devront être ses performances pour demain.

Au regard de :

- ❖ La concurrence

Aucune réponse

- ❖ Du marché.

Aucune réponse

- ❖ Ses ressources humaines ; techniques ; commerciales et financières

Aucune réponse

- ❖ Des opportunités technologiques, du marché ...

Aucune réponse

Quels sont ses atouts ?

En termes ;

- ❖ D'expériences.

Aucune réponse

- ❖ De ressources.

Aucune réponse

- ❖ De potentiel as

Aucune réponse

Quels sont ses contraintes (handicaps)

En termes de :

- ❖ Passif(s) à gérer ; déficits budgétaires ; déficits d'images

Aucune réponse

- ❖ Place ; rang, taille, notoriété, sur la marche

Aucune réponse

- ❖ Manque de ressources humaines, matériel et technique

Aucune réponse

Quels sont ses objectifs sur un an ?

- ❖ C'est-à-dire pour gérer le court terme.

Aucune réponse

Quels sont ses objectifs sur trois ans ?

- ❖ C'est-d-dire les engagements opérationnels déjà pris pour une finalisation prochaine.

Aucune réponse

Quels sont ses objectifs sur cinq ans ?

- ❖ C'est-à-dire les engagements à dimension stratégique ; et qui vont aboutir à des engagements opérationnels à moyen terme.

Aucune réponse

Quelles sont ses ressources ?

- ❖ C'est-à-dire ce qui va lui permettre de réaliser ses objectifs sur le court et le moyen

Ressources financières. X

Potentiel humain et technique réseaux. X

Quelles sont les compétences à développer ?

C'est-à-dire des compétences dont elle dispose déjà ; mais qui ont besoin :

- ❖ D'être Mise à jour

- Législation de travail

- La loi de finance

- ❖ De se renforcer ou de spécialiser

- Conception

- l'outillage ; et design

Quelles seront ses priorités ?

En fonction :

- ❖ De ses ressources.
- Sens de l'organisation
- Efficacité
- Savoir agir
- ❖ De la concurrence.
- Etude de marché
- Marketing
- ❖ D'autres projets à engager ...
- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences

Quelles sont les contributions attendues de chacun ?

C'est-à-dire ; dans le cadre du projet et des objectifs, ce qui sera attendu :

- ❖ De la direction.
- Aucune réponse
- ❖ De l'encadrement.
- Aucune réponse*Des partenaires
- ❖ Aucune réponse

Quelles sont les échéances de réalisation ?

- ❖ Il s'agit ici de planifier la réalisation du projet : étapes et jalons (c'est-a-dire les points à contrôle) qui doivent être planifiés avec réalisme et dynamisme.
- Aucune réponse

1.2.2.2. Entretien d'évaluation du contrôle interne de la fonction gestion de paie

Tableau N° 6 : Éléments clés d'analyse de contrôle interne

N°	Questionnaire du contrôle interne	Oui	Non	S.R	Observation
1	Les personnes figurant sur le livre de paie ont bien droit à leur rémunération	X			
2	Les rémunérations sont correctement calculées.	X			
3	Le paiement des rémunérations se fait avec une sécurité suffisante	X			
4	Toutes les charges relatives au personnel sont correctement comptabilisées.	X			
5	Les dispositions légales en matière de personnel sont respectées	X			
6	La grille de séparation des fonctions est-elle remplie ?	X			
7	Existe-t-il une procédure d'embauche du personnel ?	X			
8	Existe-t-il un système fiable de contrôle et de suivi des heures de présence ?	X			
9	Les paramètres retenus pour l'établissement et la modification de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat et du visa d'une personne indépendante	X			
10	Les éléments de paie et les charges sursalaires sont-ils correctement comptabilisés ?	X			
11	La procédure de paiement inclut-t-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?	X			
12	Y-a-il des virements automatiques ?	X			
13	Le système d'information du service de la paie permet-il de s'assurer que ce dernier prend en compte toutes ces modifications	X			

	Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé :				
14	Photo ?	X			
15	Spécimen de signature	X			
16	Coordonnées bancaires ?	X			
17	Détail des rémunérations et retenues à effectuer ?	X			
18	Exemplaire du contrat de travail	X			
19	Pensions et indemnités dues ?	X			
20	Autres données permanentes ?	X			
21	Les contrats de travail exposent-ils clairement les conditions de rémunération pour éviter toute contestation ultérieure ?	X			
22	Existe-t-il un livre des entrées et sorties du personnel ? Si oui, est-il tenu à jour ?	X			
23	Le service responsable de la paie est-il informé suffisamment tôt pour arrêter les bulletins de salaire en temps et en heure lors du départ d'un employé	X			
24	Si la paie est informatisée, les bulletins de salaires des personnes parties dans le mois font-ils l'objet d'un contrôle suffisant pour s'assurer que : Aucun bulletin ne pourra plus être émis ultérieurement pour ces personnes ?	X			
25	Le service chargé du calcul de la paie est-il correctement informé des mouvements lors d'une promotion ?	X			

2. La présentation des résultats

Dans cette étape, nous commencerons par une introduction à notre travail, en commençant par notre plan d'audit, suivi de nos différentes listes de contrôle.

Enfin, dans la dernière étape, nous présenterons nos résultats finaux avec nos différentes interprétations et recommandations, ainsi que la communication de notre plan d'audit.

2.1. La phase de conclusion

Nous avons effectué cette phase comme suit

2.1.1. La présentation documentée du plan d'audit

Donc notre plan d'audit est structuré comme suit

Le plan d'audit :

Audit de processus : RH. Référentiels : processus de rémunération,

Objectif de l'audit : s'assurer de la conformité des processus de rémunération

Processus /domaine à auditer : gestion de la paie

2.1.2. Présentations de la check-list d'évaluation des procédures de la préparation et du paiement de la rémunération

La check-list d'évaluation des procédures de la préparation et du paiement de la rémunération est présentée ainsi :

Check –liste Processus /activité : Gestion de la paie.

Site a audité. Fonction RH. Références de l'audit : processus de rémunération

Objectifs de l'audit s'assurer de la conformité des procédures.

- ❖ La vérification de l'existence des procédures de la gestion des paies.
- ❖ La vérification de l'application des directives de cette procédure.
- ❖ L'identification des points a amélioré.

Tableau N° 7 : Check-list d'évaluation des procédures de la préparation de la paie

N°	QUESTIONNAIRE D'AUDIT	OUI	NON	S.R	OBSERVATION
1	Les données variables (heures travaillées, primes...) sont-elles approuvées par une personne responsable avant d'être communiquées aux personnes chargées de préparer les bulletins de salaire ?	X			
2	Les données variables incorporées dans les salaires sont-elles rapprochées des données autorisées ?			X	
3	Les heures supplémentaires et/ou les absences font-elles l'objet d'une approbation spécifique ?	X			
4	Les calculs des bulletins de salaires sont-ils vérifiés par une personne indépendante de celle qui les a établis ?	X			
5	Le total du journal des salaires est-il rapproché du total du mois précédent avant approbation ?	X			
6	Le journal des salaires est-il approuvé par un responsable avant émission des modes de paiement ?	X			
7	Une personne responsable rapproche-t-elle régulièrement les bulletins de salaire avec les dossiers individuels ?	X			
8	Les retenues sur salaires (remboursement d'avances ...) sont-elles contrôlées ?	X			
9	Le service responsable de la paie tient-il un registre des congés payés pris et restant à prendre ?	X			

Tableau N° 8 : Check-list d'évaluation des procédures de paiement des rémunérations :

N°	QUESTIONNAIRE D'AUDIT	OUI	NON	A.R	OBSERVATION
1	Le total des modes de paiement est-il rapproché avec le journal des salaires approuvé, avant signature ?				
2	Les salaires sont-ils payés en espèces ?		X		Par chèque
3	Si oui, Les montants payés sont-ils inférieurs aux maximums autorisés ?				Frais de mission
4	La caisse est-elle approvisionnée pour le montant exact des montants à payer ?	X			
5	La protection des espèces est-elle suffisante ?	X			
6	L'identité des bénéficiaires est-elle vérifiée avant remise des enveloppes ?	X			
7	Un reçu est-il signé par les bénéficiaires ?	X			
8	Les paies non réclamées sont-elles conservées dans un coffre, et enregistrées par une personne indépendante de la conservation des espèces ?	X			
	Pour les salaires payés par chèques ou virements :				
9	Utilise-t-on un compte bancaire spécial ?	X			
10	Si oui, est-il alimenté pour le montant exact du livre de paie ?	X			

11	L'identité des bénéficiaires des modes de règlement est-elle vérifiée au moins par sondage ?			X	
12	Les ordres de virement et chèques sont-ils envoyés à la banque ou aux bénéficiaires par des personnes indépendantes de la préparation de la paie ?	X			
13	Le compte bancaire est-il rapproché mensuellement avec le relevé de la banque ?			X	

2-1-3- Présentation de trois (3) échantillons de bulletin de paie de l'ENIEM

BULLETIN DE PAIE N°1

UNITE : ENIEM/ UPT

MOIS DE : FREVRIER 2022

FONCTION : Chargé d'Etudes personnel

N° POSTE 3808

Grade: 15/13

NBRE H. TRAV :

173.33 C.F : 544

COD E	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OU BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			31 257,00	
131	I.C.R			500	
502	I.E.P		40	12 502,80	
562	I.F.F		39,00	12 190,23	
504	IND NUIS. COMPLEMENTAIRE		5,00	1562,85	
544	P.R.I		24,00	7 501,68	
531	RETENUE S S	65 514,56	9,00		5 896,31
520	INDEMNITE PANIER	8,00	550,00	4 400,00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	8,00	52,00	3 072,00	
530	RETENU I.R.G	67 090,25			10 414,30
543	IND. SALAIRE UNIQUE			2 800,00	
556	PRET SOCIAL	110 000,00	105 000,00		3 500,00
190	RETENUE PRODUIT ENIEM	53 738,89	40 304,16		4 478,24
135	RETENUE U.C	14 400,00	4 800,00		2 400,00
119	RETENUE SCOLARITE	12 500,00	10 416,65		2 083,33
161	RETENUE OOREDOO				1 800,00
186	FONDS DE SCOLARITE				250,00

TOTAL GAINS 75 786,56

TOTAL RETENUES 30 822,18

NET A PAYER 44 964,38

BULLETIN DE PAIE N°2

FONCTION : Agent de Nettoyage et manutention

N° COMPTE

MODE REGLEMENT :

AGENCE :

GRADE : 7/3

NBRE H. TRAV :

C.F

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE/BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			17 779, 00	
131	I C R			361, 53	
537	ACCIDENT DE TRAVAIL	48, 00	102, 57		4 923, 51
502	I.E. P		6, 25	803, 46	
504	IND NUIS.COMPLEMENTAIRE		21, 50	2 763,93	
531	RETENUE S S	16 784, 41	9, 00		1 510, 59
520	INDEMNITE PANIER	14, 00	550, 00	7 700, 00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	14, 00	5, 00	770, 00	
530	RETENUE IRG	23 743,82			519, 50
543	IND.SALAIRE UNIQUE			2800, 00	
122	RETENUE ASSUR. MUTUELLE				1 600, 00
190	RETENUE PRODUIT ENIEM	50 055, 55	41713,00		4 171, 30
161	RETENUE OOREDOO				1 500, 00
186	FONDS DE SOLIDARITE				250, 00

T O T A L G A I N S	32 977, 92
T O T A L R E T E N U E S	14 474, 90
T O T A L A P A Y E R	18 503, 02

BULLETIN DE PAIE N°3

UNITE : ENIEM/ UPT

MOIS DE : FEVRIER 2022

FONCTION : Gestionnaire Personnel et Paie

NSS : S. F : C CODE IRG : N° POSTE

N° COMPTE MODE REGLEMENT : AGENCE :

GRADE : 12/4 NBRE H. TRAV : 173,33 C.F 54

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE/BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			22 330, 00	
131	I C R			500, 00	
502	I.E. P		9,75	2 177, 17	
504	IND. NUIS. COMPLEMENTAIRE		5, 00	1 116, 50	
544	P.R. I		24, 00	5 359, 20	
531	RETENUS S S	31 482, 87	9, 00		2 833, 45
520	INDEMNITE PANIER	20,00	550, 00	11 000, 00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	20,00	41, 00	6 140, 00	
530	RETENUE IRG	45 789, 42			4 660, 60
122	RETENUE ASSUR. MUTUELLE				1 600, 00
135	RETENUE U C	6 900, 00	4600, 00		2 300, 00
161	RETENUE OOREDOO				2 400, 00
186	FONDS DE SOLIDARITE				250, 00

Total Gains 48 622,87

Total Retenues 14 044,05

Net A Payer 34 578,82

2.1.3.1. Le système de rémunération de L'ENIEM

Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir-faire, de la qualification professionnelle et du mérite.

Le système de rémunération de l'ENIEM s'articule autour de trois grands axes :

- Un système de classification ;
- Une grille des salaires ;
- Un système multiforme de primes et indemnités ;

Nous vérifions si les rubriques de salaire du bulletin de paie N°1 sont conformes aux règles, et aux procédures interne et externe de l'ENIEM.

Fonction : chargé d'Etude personnel : catégorie d'encadrement

Salaire de base : le salaire de base standard doit se trouve dans la grille des salaires

SB réel pour cette catégorie= 31 257,00

L'Indemnité complémentaire de revenu (I.C.R) est fixe et changeable en cas d'absence son montant est égale à 500,00

L'Indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P) correspond à l'ancienneté d'expérience que le salarié à occuper d'une façon continue dans l'entreprise. Elle est définie par un barème de la rémunération selon la catégorie et l'échelon.

Son taux est fixé à 2% par année d'ancienneté dans l'entreprise ; Le taux maximal est fixé à 40% prend effet sans constitution de carrière.

$31\,257,00 \times 40\% = 12\,502$

L'indemnité de frais de fonction est obtenue grâce à la qualité dans laquelle la fonction est assurée ; C'est une appréciation du service rendue effectué sur la base de plusieurs critères, et le taux varie en fonction de ces critères. Elle est de 39% pour ce cadre

L'indemnité de nuisance complémentaire est attribuée aux travailleurs occupant du poste présentant des inconvénients, salissure, dangereux et pénible.

Pour ce cadre il est de 5% du salaire de base vu qu'il n'est pas trop exposé aux risques.

$$31\,257,00 \times 5\% = 1\,562,85$$

La Prime de rendement individuelle est donnée mensuellement ou trimestriellement en fonction de la réalisation des objectifs, et est noté par rapport aux efforts fournis dans le mois ;

Elle est de 24% pour ce cadre : $31\,257,00 \times 24\% = 7\,501,68$

L'indemnité Panier est fixée à 40 DA par repas si la cantine existe et 550 DA si la cantine n'existe pas selon l'article 353 de la convention collective de l'ENIEM.

Elle est de 550 pour ce cadre

L'indemnité de transport était de 2,32 en 2001 et est passé à 3,50 le Km.

Sa formule est : Nombre de Km $\times 2 \times 3,50$ PAR le nombre de jours travaillé plus un bonus de 400 DA

$$\text{Nbre de Km} = 52 \times 2 \times 3,50 \times 8 = 2912 + [(400/22) \times 8] = 3057,45$$

L'indemnité salaire unique une allocation de montant 500 Da/ mois est versée au travailleur concerne sur la présentation d'une attestation de non activité du conjoint, renouvelé tous les ans selon l'article 338 de la convention collective de l'ENIEM.

Après septembre 2011, le montant de l'invalidité de salaire unique est fixé à 1300 DA par mois est passé à 2000 DA par mois.

RETENU S.S est de 9% du salaire de poste : est de $65\,514,56 \times 9\%$

2.1.4. Rédaction du rapport

Nous avons effectué cette phase comme suit :

2.1.4.1. Le projet du rapport d'audit

Sur la base des résultats de l'audit et compte tenu de l'objectif de l'audit, nous sommes parvenus à identifier les principales forces et faiblesses de la fonction auditée, puis nous avons dressé une liste de recommandations pour des éventuelles solutions.

2.1.4.2. La réunion de clôture

La réunion de clôture est importante car elle termine l'audit sur le site : elle est la dernière image qui va rester de l'audit et elle contribue à la mise en œuvre d'action correctives et d'action d'amélioration.

Cette réunion a marqué la fin de notre audit où nous avons rencontré tous les responsables des activités auditées et remis un projet de rapport reprenant toutes les observations que nous avons faites lors de notre mission.

L'objectif de cette réunion de clôture est :

- d'informer les responsables de la fonction auditée sur les constatations ;
- de valider les constats ;
- de présenter les recommandations et d'inciter les responsables de la fonction auditée à les mettre en œuvre ;

2.1.4.3. Le rapport d'audit

Après la réunion de clôture, nous avons rédigé le rapport d'audit suivant :

Conclusion de l'audit :

Remarque

A noter que nous n'avons pas eu tous les documents que nous avons demandés lors de notre mission ; Et nous n'avons pas eu de réponses à certaines questions posés.

Documents demandés :

L'évolution du taux d'absentéisme dans but de faire un constat sur l'absence des employés au sien de la direction général et si ces absences sont prises en considération lors de l'établissement des bulletins de paie.

L'audit est réalisé conformément au plan d'audit. Elle est réalisée avec la collaboration et la disponibilité du personnel.

Au cours de l'accomplissement de notre mission, nous avons remarqué des aspects positifs et d'autres aspects négatifs.

Les aspects positifs :

L'existence d'une procédure pour éviter des paiements de rémunération fictive ;

Les conditions de rémunération bien clarifiées dans le contrat de travail pour éviter tout malentendu entre les employés et les employeurs ;

L'existence d'un registre pour connaître l'heure d'entrée et de sortie de chaque employé qui sera pris en considération lors de l'établissement du bulletin de paie ;

Les aspects négatifs :

Un système de pointage manuel (la fiche de pointage), possibilité qu'une personne pointe à la place d'une autre personne ;

L'existence des virements automatiques ce qui peut conduire au paiement du salaire sans procéder à la vérification du nombre de jours travaillé ;

Pas de contrôle pour s'assurer que le montant payé est le montant dû ;

Indemnité de transport : Après calcul nous constatons que le résultat n'est pas correcte ; Possibilité d'erreurs sur les autres chiffres et absence de procédure pour éviter les erreurs de calculs.

Salaire unique : le montant du salaire unique n'est pas conforme à l'article 338 de la convention collective de l'ENIEM, qui stipule que le montant de l'invalidité est passé de 1300 à 2000 DA

Recommandation

Tout virement de salaire doit nécessiter au préalable d'un contrôle de conformité pour éviter des paiements non conformes ;

Songer à un nouveau système de pointage électronique avec l'empreinte digitale et oublier les pointages manuels pour éviter des malversations ;

Équité de la rémunération : il est essentiel que la rémunération soit perçue comme équitable au sein de l'organisation ; Les employés doivent avoir l'impression d'être rémunérés de manière juste par rapport à leurs collègues occupant des postes similaires ;

Prendre en compte les pratiques de rémunération du marché pour s'assurer que les salaires proposés sont concurrentiels ;

Surveiller et faire une évaluation continue de l'efficacité du système de rémunération en réalisant des enquêtes de satisfaction auprès des employés ;

L'indemnité complémentaire de revenu devrait directement être ajoutée au salaire de base puisque c'est un salaire ;

Se conformer toujours aux référentiels (norme, lois, procédures) dans l'établissement du bulletin de paie ;

Ces recommandations peuvent aider à concevoir et à mettre en place un système de rémunération efficace qui motive les employés, favorise la performance et contribue aux objectifs de l'entreprise.

La mise en œuvre des recommandations ainsi formuler doit être conforme au responsable des ressource humain qui a son tour doit désigner un cadre de la DRH pour assurer l'application, le suivi et établir périodiquement l'état d'avancement de la prise en charge des recommandations.

Entre autres, le responsable de l'audit doit à son tour, doit veiller à leur mise en œuvre.

Conclusion

Après avoir effectué un stage au sein de la direction générale de l'entreprise ENIEM, après analyse du contrôle interne de la gestion de paie et après la lecture de la fiche de paie nous avons pu relever plusieurs points forts et des points faibles aussi ;

Nous avons proposé des recommandations et des mesures correctives pour que le système de rémunération soit efficace et d'éviter certain dysfonctionnement dans l'avenir.

Conclusion générale

Conclusion générale :

En conclusion, ce présent mémoire dont le thème « l'audit social dans une entreprise publique économique » nous a permis de mettre en évidence l'importance de l'audit social pour mesurer et améliorer la performance sociale en particulier celle des ressources humaines (RH) d'une entreprise.

Durant ce travail nous avons constaté que l'audit social offre une vision globale des ressources humaines de l'entreprise, en examinant ses politiques, pratiques et impacts sociaux. Il permet de mesurer l'efficacité et l'efficience des ressources humaines, et de mettre en évidence les domaines nécessitant des améliorations.

En effet, l'audit social permet d'améliorer le système de rémunération d'une entreprise et par conséquent favoriser le bien-être des employés et le respect des droits sociaux.

Les deux premiers chapitres sont consacrés à l'approche théorique consistant à définir les principales notions et concepts de base en relation avec l'objet d'étude traité, en démontrant comment procéder lors d'une mission d'audit social en mettant en avant les outils et les techniques à utiliser.

Le cas pratique traité au sein de l'ENIEM à travers une illustration chiffrée, nous avons apporté, modestement, quelques éléments de réponses à la problématique à savoir : « comment l'audit social peut contribuer à l'amélioration de la performance des ressources humaines » ; L'audit social est un processus essentiel pour les ressources humaines dans une entreprise publique économique. En effet, cet outil mesure la performance sociale par le biais des indicateurs sociaux comme (absentéisme, la formation, le recrutement, le système de rémunération, le climat social, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)...) dans le but de déceler les dysfonctionnements et proposer des recommandations et des actions d'amélioration de la performance. C'est dans ce sens, que l'audit social apporte sa contribution en offrant une meilleure performance aux ressources humaines, en les rendant efficace et efficient.

Bibliographie

1 : Ouvrages

1. B.Sire. Gestion stratégique des rémunérations, Éditions Liaisons, 1993.
2. Candau P., L'Audit social : méthodes et techniques, Vuibert, 1985
3. CANDAU, p, « audit social », Vuibert, paris, 1986,
4. cf. Michel Joras in Les fondamentaux de l'audit – Editions Préventique – 2000)
5. COMBEMALE, M, et IGALENS, J, « l'audit social », 2^e édition, édition puf, paris, 2012,
6. GUERRERO Sylvie, les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, Edition DUNOD, paris2008
7. I.COLLINS.G.VALIN ; Audit et contrôle interne. Dalloz, 2^e édition 1979
8. J. Igalens & J.-M. Peretti, Le Bilan social de l'entreprise, 1997,
9. J. Igalens et M. Joras, La Responsabilité sociale de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2002
10. J. M. PERETTI « Une démarche de lecture du bilan social », in liaisons sociales, no spécial « Le bilan social », no 5111, Paris, 1981.
11. J. Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Éditions d'Organisation, 2002
12. J.M.Peretti. Les clés de l'équité, Les Éditions d'Organisation, 2004
13. Jacques IGALENS, Jean-Marie PERETTI, Audit social, meilleurs pratique, méthodes, outils. Deuxième tirage 2009
14. Jacques Renard. Théorie et pratique de l'audit interne.7^e édition 1995,
15. Jean-Marie Peretti ; Dans Ressources humaines (2019),
16. LEDOUX, J-P, « la gestion de carrière », 2^e édition, paris, 2013,

REVUES

Le contrôle interne, étude présentée à l'occasion du 32^e Congrès National des Experts Comptables (1977).CNCC Paris, Appréciation du contrôle interne, Notes d'information, n° 3, mars 1984.

Alain MIKOL, Principes généraux du contrôle interne, RFC, janvier 1991

Bibliographie

Groupe SHELL - Business Control Guidelines : « Le cadre du contrôle interne doit garantir avec un degré raisonnable de certitude la réalisation des objectifs de la société. »

« Fusion- Acquisition. La fonction RH en amont de l'intégration », document méthodologique n° 241 d'entreprise et personnel, avril 2004

Cours et

Chapitre 4. La collaboration entre chercheurs et praticiens dans le cadre d'associations académiques : le cas de l'IAS (Institut International de l'Audit Social).

Jean-Marie Peretti chapitre 14. L'audit des rémunérations. 2019

Mr MAHTOUT I. support du cours Audit social, UMMTO 2022

Mémoire :

LAZIB SAMIRA ; L'audit du processus de la gestion des ressources humaines ; UMMTO 2017

3 : Sites internet

<http://www.rhsansfrontieres.org>).

[Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit \(revuecca.com\)](http://www.revuecca.com)

Table des matières

Table des matières

Contenu

Remerciement.....	4
Dédicace.....	5
Liste des abréviations.....	7
Listes des tableaux et des figures.....	8
Sommaire.....	0
INTRODUCTION GENERAL.....	1
CHAPITRE 1 : Le cadre conceptuel et général de l’audit social.....	5
Introduction.....	4
Section 1- Généralité sur l’audit social.....	4
1. Présentation de la fonction d'audit interne.....	4
1.1. Définition.....	4
1.1. Le rôle de l’auditeur interne.....	5
1.2. Le positionnement de la fonction de l’Audit interne.....	5
1.2.1.L’Audit interne et le Contrôle de Gestion :.....	6
1.2.2.L’Audit interne et le Risk Management.....	6
2. Le concept de l’Audit Social.....	7
2.1. L’origine et l’historique de l’audit social.....	7
2.2. Définitions de l’audit social.....	9
2.3. L’objectif de l’audit social.....	11
3. Diversité des pratiques d’audit social.....	12
3.1 . Les divers types d’audit social.....	15
3.1.1. L’audit périodique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	15
3.1.1. L’audit ponctuel lié à un problème.....	16
3.1.2. L’audit social de la chaîne d’approvisionnement et de la sous-traitance.....	17
3.1.3. L’audit social préalable à l’achat d’entreprise.....	18
3.2 .Les domaines à Auditer.....	20
3.3 . Les activités à Auditer.....	20

Table des matières

Section 2 : Démarche et outil de l’audit social.....	22
1. Démarche de l’audit social.....	23
1.1. L’engagement de la mission.....	23
1.1.1. Audit externe.....	24
1.1.2. Audit interne.....	24
1.1.3. Ordre de mission.....	26
1.2. La préparation de la mission.....	26
1.2.1. L’analyse du bilan social.....	27
1.2.2. L’analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l’activité.....	28
1.3. La réalisation de la mission.....	30
1.3.1. Le référentiel.....	30
1.3.2. La détermination des objectifs d’audit.....	31
1.3.3. La recherche de preuves d’audit.....	32
1.3.4. La production et la présentation du rapport.....	33
2. Les outils de l’audit social.....	34
2.1. Les outils préalables au travail de terrain.....	35
2.1.1. Les QPC (questionnaires de prise de connaissance).....	35
2.1.2. Les QCI (questionnaire sur le contrôle interne).....	36
2.1.3. Le TAR, tableaux d'attribution des responsabilités.....	38
2.1.4. Les plans d'échantillonnage.....	38
2.2. Les outils utilisés sur le terrain.....	39
2.2.1. L’entretien et l’observation.....	39
2.2.2. La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème).....	40
Conclusion.....	41
CHAPITRE 2 : Audit des processus de la gestion des ressources humain.....	48
Introduction.....	42
Section 1 : L’audit de la performance de la fonction ressources humaine.....	42
1. L'audit du processus de recrutement.....	42
1.1. L'expression du besoin en recrutement.....	43
1.2. La définition du poste.....	44
1.3. Entretiens et tests.....	45

Table des matières

1.4. La décisions.....	47
1.5. Accueil et intégration	47
2. L'audit du processus GPEC	48
2.1. Étape 01 : identification des processus.....	48
2.2. Étape 2 : réalisation de questionnaire.....	48
2.3. Étape 3 : entretiens individuels.....	48
2.4. Étape 4 : recommandations	49
2.5. Etape 05 suivi.....	50
3. L'audit de processus de la gestion des carrières.....	50
3.1. L'évaluation d'une carrière.....	50
3.2. Le bilan de compétences.....	50
4. Audit de l'absentéisme.....	52
4-1- Les documents utilisés lors de l'audit d'absentéisme.....	53
4.1.1. Le tableau de bord.....	54
4.1.2. Le Bilan social	54
4.1.3. Baromètre social	55
4.2. L'impact de l'audit social sur la réduction du taux absentéisme	55
Section 2 : L'audit du système de la rémunération	56
1. Audit des politiques salariales.....	59
1.1. Évaluer la politique des rémunérations	60
1.1.1. Cohérence des composantes de la politique	62
1.1.2. Cohérence avec les politiques ressources humaines.....	62
1.1.3. Cohérence politique de l'emploi/politique de rémunération.....	62
1.1.4. Cohérence aménagement des temps/rémunération	62
1.1.5. Cohérence sécurité/rémunération.....	62
1.2. Un exemple de questionnaire d'évaluation	63
1.3. Audit de la reconnaissance.....	64
2. Audit de la structure salariale	65
2.1. Audit de la structure salariale par rapport au marché du travail.....	66
2.2. Audit de la structure salariale par rapport aux exigences d'équité interne	66
2.3. Audit de la structure salariale par rapport aux évolutions de carrière	68

Table des matières


2.4. Audit des opérations de qualification, des classifications et de la grille des salaires	68
2.4.1. La classification des emplois en vigueur dans l'entreprise	68
2.4.2. L'actualisation de la grille	69
2.4.3. Audit de l'individualisation des rémunérations	70
A. D'où vient l'individualisation.....	70
B. Les modalités.....	70
C. Les résultats.....	71
D. Les incidences sur la productivité et le climat social	71
2.4.4. L'audit des rémunérations effectives.....	72
2.5. L'audit de l'équité.....	73
2.5.1. Les risques de non- équité	73
2.5.2. Les règles de l'équité	74
2-5-3- Les points à auditer.....	74
Conclusion	75
CHAPITRE 3 : L'audit de la rémunération au sein de l'ENIEM.....	82
Introduction.....	84
Section 01 : Présentation de l'ENIEM.....	84
1. L'historique.....	85
1.1. Objet social.....	85
1.2. Capital social.....	86
2. Situation géographique	86
3. Organisation générale de l'entreprise.....	87
4. Position de l'entreprise sur le marché	89
5. Exigences a respectés.....	90
Section 02 : déroulement de la mission d'audit du processus de rémunération au sein de l'ENIEM ..	91
1. Le déroulement de la mission d'audit.....	91
1.1. La phase de préparation d'audit	91
1.1.1. La revue des documents.....	92
1.1.2. La préparation du plan d'audit.....	92
1.1.3. La préparation des documents de travail.....	92
1.2. La phase de réalisation de l'audit.....	92

Table des matières

1.2.1. La réunion d'ouverture.....	92
1.2.2. La réalisation de l'audit sur le terrain.....	93
1.2.2.1. Questionnaire de prise de connaissance.....	93
1.2.2.2. Entretien d'évaluation du contrôle interne de la fonction gestion de paie	98
2. La présentation des résultats	100
2.1. La phase de conclusion.....	100
2.1.1. La présentation documentée du plan d'audit.....	100
2.1.2. Présentations de la check-list d'évaluation des procédures de la préparation et du paiement de la rémunération.....	100
2.1.3.1. Le système de rémunération de L'ENIEM.....	107
2.1.4. Rédaction du rapport	108
2.1.4.1. Le projet du rapport d'audit.....	108
2.1.4.2. La réunion de clôture.....	109
2.1.4.3. Le rapport d'audit.....	109
Conclusion.....	111
Conclusion générale :	110
Bibliographie	112
Table des matières	113
ANNEXES	120

ANNEXES

ANNEXE 1 : Bulletin de paie N°1

BULLETIN DE PAIE					
 <small>ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ÉLECTRICITÉ ET DE LA MÉCANIQUE المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والميكانيكية</small>					
UNITE :	ENIEM/ UPT	MOIS DE :	FEVRIER 2022		
MATRICULE :		NOM & PRENOM :			
FONCTION :	Chargé d'Etudes Personnel	N° POSTE :	3608		
N S S :		S.F :	M	CODE IRG :	
N° COMPTE :		MODE REGLEMENT :		AGENCE :	
GRADE :	15/13	NBRE H.TRAV :	173.33	C.F :	544
CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OUBASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			31 257,00	
131	I C R			500,00	
502	I.E.P		40,00	12 502,80	
562	I F F		39,00	12 190,23	
504	IND NUIS.COMPLEMENTAIRE		5,00	1 562,85	
544	P.R.I		24,00	7 501,68	
531	RETENUE S S	65 514,56	9,00		5 896,31
520	INDEMNITE PANIER	8,00	550,00	4 400,00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	8,00	52,00	3 072,00	
530	RETENUE IRC	67 090,25			10 414,30
543	IND.SALAIRE UNIQUE			2 800,00	
556	PRET SOCIAL	110 000,00	105 000,00		3 500,00
190	RETENUE PRODUIT ENIEM	53 738,89	40 304,16		4 478,24
135	RETENUES U C	14 400,00	4 800,00		2 400,00
119	RETENUE SCOLARITE	12 500,00	10 416,65		2 083,33
161	RETENUE OOREDOO				1 800,00
186	FONDS DE SOLIDARITE				250,00
				TOTAL GAINS	75 786,56
				TOTAL RETENUES	30 822,18
				NET A PAYER	44 964,38

ANNEXE 2 : Bulletin de paie N°02

BULLETIN DE PAIE					
ENIEM ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTRICIENNAIRE المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية					
UNITE :	ENIEM/ UPT	MOIS DE :	FEVRIER 2022		
MATRICULE :		NOM & PRENOM :			
FONCTION :	Gestionnaire Personnel et Paie	N° POSTE :			
N S S :		S.F :	C	CODE IRG :	2
N° COMPTE :		MODE REGLEMENT :		AGENCE :	
GRADE :	12/4	NBRE H.TRAV :	173.33	C.F :	544
CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OUBASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			22 330,00	
131	I C R			500,00	
502	I.E.P		9,75	2 177,17	
504	IND NUIS.COMPLEMENTAIRE		5,00	1 116,50	
544	P.R.I		24,00	5 359,20	
531	RETENUE S S	31 482,87	9,00		2 833,45
520	INDEMNITE PANIER	20,00	550,00	11 000,00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	20,00	41,00	6 140,00	
530	RETENUE IRG	45 789,42			4 660,60
122	RETENUE ASSUR.MUTUELLE				1 600,00
135	RETENUES U C	6 900,00	4 600,00		2 300,00
161	RETENUE OOREDOO				2 400,00
186	FONDS DE SOLIDARITE				250,00
				TOTAL GAINS	48 622,87
				TOTAL RETENUES	14 044,05
				NET A PAYER	34 578,82

ANNEXE 03 : Bulletin de paie N°03

BULLETIN DE PAIE

ENIEM

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ÉLECTRICITÉ ET DU GAZ
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والغاز

UNITE : ENIEM/

MOIS DE : FEVRIER 2022

MATRICULE :

NOM & PRENOM :

FONCTION : Agent de Néttoyage et Manutention

N° POSTE :

N S S :

S.F :

M

CODE IRG :

N° COMPTE :

MODE REGLEMENT :

AGENCE :

GRADE :

7/3

NBRE H TRAV :

C.F :

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OUBASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			17 779,00	
131	I C R			361,53	
575	ACCIDENT DE TRAVAIL	48,00	102,57		4 923,51
502	I.E.P		6,25	803,46	
504	IND NUIS.COMPLEMENTAIRE		21,50	2 763,93	
531	RETENUE S S	16 784,41	9,00		1 510,59
520	INDEMNITE PANIER	14,00	550,00	7 700,00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	14,00	5,00	770,00	
530	RETENUE IRG	23 743,82			519,50
543	IND.SALAIRE UNIQUE			2 800,00	
122	RETENUE ASSUR.MUTUELLE				1 600,00
190	RETENUE PRODUIT ENIEM	50 055,55	41 713,00		4 171,30
161	RETENUE OOREDOO				1 500,00
186	FONDS DE SOLIDARITE				250,00
				TOTAL GAINS	32 977,92
				TOTAL RETENUES	14 474,90
				NET A PAYER	18 503,02

Annexes O4 : Éléments clés d'analyse du contrôle interne

Les personnes figurant sur le livre de paye ont bien droit à leur rémunération ?

Les rémunérations sont correctement calculées ?

Le paiement des rémunérations se fait avec une sécurité suffisante ?

Toutes les charges relatives au personnel sont correctement comptabilisées.

Les dispositions légales en matière de personnel sont respectées

La grille de séparation des fonctions est-elle remplie ?

Existe-t-il une procédure d'embauche du personnel ?

Existe-t-il un système fiable de contrôle et de suivi des heures de présence?

Les paramètres retenus pour l'établissement et la modification de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat et du visa d'une personne indépendante ?

Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ?

Existe-t-il une intégration directe des éléments de la gestion des salaires dans la comptabilité?

La fiabilité de la procédure est-elle vérifiée ?

La procédure de paiement inclut-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?

Y-a-il des virements automatiques ?

Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé :

- Photo ?
- Spécimen de signature ?
- Situation de famille ?
- Date d'engagement ?
- Coordonnées bancaires ?
- Détail des rémunérations et retenues à effectuer ?
- Exemplaire du contrat de travail ?
- Pensions et indemnités dues ?
- Autres données permanentes ?

L'accès à ce fichier est-il protégé ?

Si la paie est informatisée, ce fichier est-il régulièrement rapproché avec le fichier informatique pour vérifier qu'aucune modification non autorisée n'a été apportée à ce dernier ?

Le système d'information du service de la paie permet-il de s'assurer que ce dernier prend en compte toutes ces modifications ?

Les contrats de travail exposent-ils clairement les conditions de rémunération pour éviter toute contestation ultérieure ?

Existe-t-il un livre des entrées et sorties du personnel ? Si oui, est-il tenu à jour ?

Le recours au personnel intérimaire est-il autorisé et suivi par un responsable du personnel ?

L'incorporation des données concernant les nouveaux embauchés dans le fichier permanent est-il contrôlé, si la paie est informatisée ?

Le service responsable de la paie est-il informé suffisamment tôt pour arrêter les bulletins de salaire en temps et en heure ?

Si la paie est informatisée, les bulletins de salaires des personnes parties dans le mois font-ils l'objet d'un contrôle suffisant pour s'assurer que :

- Tous les éléments du solde de tout compte ont été enregistrés ?
- Aucun bulletin ne pourra plus être émis ultérieurement pour ces personnes

Résumé

L'audit a longtemps été considéré comme une discipline vouée à l'évaluation financière et comptable. Aujourd'hui, il démontre ses vertus dans différents domaines de l'entreprise, notamment les aspects sociaux, d'où est issue la pratique de l'audit social.

La présente étude consiste à démontrer la contribution de l'audit social dans l'amélioration de la performance des ressources humaines. Nous avons mis en évidence un cadre théorique dans le but d'expliquer les concepts liés à notre sujet de recherche ensuite nous avons complété ce travail par une étude de cas menée au sein de l'entreprise ENIEM.

Cette étude de cas nous a permis de comprendre que l'audit social est un outil très important qui permet d'évaluer les ressources humaines et déceler les dysfonctionnements afin de proposer des recommandations. En effet cette évaluation permettra aux ressources humaines d'être efficace et efficient d'où la performance.

Mots clés : Audit social ; performance des ressources humaines ; dysfonctionnement ; amélioration ; efficace ; efficient ;

Abstract

Auditing has long been considered a discipline dedicated to financial and accounting evaluation. Today, it demonstrates its virtues in different areas of the company, in particular the social aspects, from which the practice of social audit comes.

This study consists in demonstrating the contribution of the social audit in the improvement of the performance of human resources. We highlighted a theoretical framework in order to explain the concepts related to our research subject then we completed this work with a case study carried out within the company ENIEM.

This case study allowed us to understand that the social audit is a very important tool which makes it possible to evaluate human resources and detect dysfunctions in order to propose recommendations. Indeed, this evaluation will allow human resources to be effective and efficient, hence the performance.

Keywords: Social audit; human resources performance; dysfunction; improvement; effective; efficient;