

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce - Koléa -

Mémoire de fin d'études en vue de
l'obtention du diplôme de Post-Graduation Spécialisée en
Audit Interne

Thème :

Audit Recrutement

Cas pratique : Sonelgaz SPA

Présenté par:

Mlle Fadli Hind

Encadrée par :

Mr Dahia Abdelhafid

Organisme d'accueil : Sonelgaz « Société nationale de l'électricité et du gaz »

Année universitaire: 2014/2015

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce - Koléa -

Mémoire de fin d'études en vue de
l'obtention du diplôme de Post-Graduation Spécialisée en
Audit Interne

Thème :

Audit Recrutement

Cas pratique : Sonelgaz SPA

Présenté par:

Mlle Fadli Hind

Encadrée par :

Mr Dahia Abdelhafid

Organisme d'accueil : Sonelgaz « Société nationale de l'électricité et du gaz »

Année universitaire: 2014/2015

Remerciements

Je remercie Dieu de m'avoir donné la santé , le courage ainsi que la volonté pour réaliser ce travail .

Je voudrai présenter mes profonds remerciements à :

- Mon Encadreur de l'Ecole supérieure de commerce , d'avoir accepté de m'encadrer et lui témoigner ma gratitude pour son soutien , ses conseils et orientations pour mener ce travail a bon port .
- Mon promoteur au niveau de la Sonelgaz SPA, direction de l'audit interne Mr Ferhat Abdelmadjid pour sa disponibilité, son dévouement, son professionnalisme et son aide précieuse .
- A mon père qui a accepté d'être mon correcteur de langue.
- A l'ensemble du personnel de l'organisme d'accueil et a toute personne qui a contribué de pres ou de loin pour la réalisation de ce modeste travail.

Mes remerciements vont aussi aux membres du jury qui liront ce labour.

tous

Encore Merci à vous

Dédicaces

Mes dédicaces vont pour :

- Moi-même pour les efforts fournis .
- Mes chers bijoux ; mes parents.
- Mes deux sœurs Sofia et Farah
- Ainsi qu'a mon beau- frère Nacib et mon adorable Manil

Sans oublier toute personne portant le nom de famille Fadli .

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	VI
Introduction générale	A-C
Chapitre 1 : Audit et contrôle interne	2
Section 1 : L'audit et le contrôle interne	3
1 . Définition et formes de l'audit	3
2 . Audit interne et externe : Differences	4
3 . Définition et objectifs du contrôle interne	7
4 . Référentiel du contrôle interne	7
5 . Limites du contrôle interne	8
Section 2 : L'audit Interne	9
1 . Définition	9
2 . Méthodologie et déroulement d'une mission d'audit interne	10
3 . Outils de l'audit interne	19
4 . Forme d'organisation du métier d'audit interne	22
Section 3 : Gestion des ressources humaines et les systemes de contrôle	23
1. La gestion des ressources humaines	24
2. Les systèmes de contrôle	30
Conclusion du chapitre 1	31
Chapitre2 : Le processus de recrutement et l'audit	33
Section 1 : Le processus de recrutement	34

Section 2 : Conduite d'une mission d'audit de recrutement	48
1. L'audit recrutement	49
2. Déroulement d'un audit recrutement	50
Section 3 : Les erreurs du recrutement	56
Conclusion du chapitre 2	60
Chapitre3: Pratique de l'audit recrutement au sein de la Sonelgaz	62
Section 1 : Présentation générale de la Sonelgaz SPA	63
1. Historique de la Sonelgaz SPA	63
2. le statut de la Sonelgaz SPA	63
3 . Activités et missions de la Sonelgaz SPA	64
4. Réaménagement de la macrostructure de Sonelgaz SPA et son Organigramme	67
5 . Présentation de la direction exécutive de l'audit interne	70
Section 2 : Les pratiques adoptées par Sonelgaz pour la conduite d'une mission d'audit recrutement	77
1 . Méthodologie de la conduite d'une mission d'audit recrutement	78
2. Outils de l'audit interne utilisés par Sonelgaz	110
3. Analyse de la démarche adoptée par Sonelgaz et perspectives	112
Conclusion du chapitre 3	116
Conclusion générale	118
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
1.1	Modèle de tableau d'identification des risques	14
2.1	Tableau d'identification des risques de l'audit recrutement	51
2.2	Questionnaire de contrôle interne de l'audit recrutement	53
2.3	Modèle de Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)	55
3.1	Structuration des filiales de Sonelgaz par pôle	67
3.2	Dénomination des postes de travail	68
3.3	Effectifs et masse salariale de la société	91
3.4	Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle	91
3.5	Recrutement par groupe socioprofessionnel	92
3.6	Départs définitifs par motifs et groupe socioprofessionnel	92
3.7	Axes d'audit identifiés du recrutement externe des candidats	93
3.8	Axes d'audit identifiés de l'intégration	94
3.9	Axes d'audit identifiés de la mobilité	95
3.10	Tableau récapitulatif des axes d'audit	95
3.11	Programme d'audit	96
3.12	Liste des documents	96
3.13	Questionnaire de contrôle interne de l'audit recrutement au sein de la Sonelgaz	97
3.14	Fiches de constat	98-105
3.15	Rapport d'audit	106
3.16	Opinions d'audit	109

3.17	Tableau évolutif des missions	112
3.18	Tableau récapitulatif des résultats de suivi	115

Liste des figures

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
3.1	Orgranigramme de la Sonelgaz SPA	69
3.2	Organigramme de la direction exécutive de l'audit interne	71
3.3	Diagramme d'élaboration du plan de recrutement	83

Introduction Générale

Introduction générale

Face à un environnement imprévisible et de plus en plus en mouvement et afin de résister aux turbulences, les entreprises sont dans l'obligation d'exploiter toutes les ressources dont elles disposent aussi bien financières qu'humaines.

Dans cette perspective les hommes et les femmes appartenant à une entreprise constituent sa ressource la plus précieuse; sans personnel l'entreprise ne peut exister et son expansion et son développement passe obligatoirement par le facteur humain.

Véritable moteur de créativité, la ressource humaine constitue donc un avantage concurrentiel; en effet ce qui différencie deux entreprises exerçant dans le même secteur d'activité et disposant des mêmes moyens financiers c'est la qualité et l'excellence du personnel de l'une par rapport à l'autre. Par conséquent c'est la clé pour une entreprise d'arriver à réaliser ses objectifs et donc assurer sa pérennité.

Conscientes de cet enjeu les organisations redoublent d'efforts pour garantir une bonne stratégie de la GRH à travers une formation continue et un perfectionnement de pointe de leur personnel pour que ce dernier soit toujours à jour. La rémunération doit être à la hauteur des ambitions de chacun afin de les fidéliser. Le climat social doit être serein pour leur sécurité et leur épanouissement.

Il est impératif pour l'entreprise de s'entourer et de disposer de talents nécessaires à son évolution. Sa dotation en quantité et en qualité de personnel passe par le recrutement. Ce dernier est une opération beaucoup trop sérieuse pour que l'entreprise ne se permette de la mener d'une manière intuitive. Un processus de recrutement formalisé clair et précis doit être alors mis en place par l'entreprise et dirigé par des personnes professionnelles et responsables. Des déviations peuvent malgré tout survenir dans chaque étape du processus; entraînant ainsi un coût de l'échec de recrutement beaucoup plus important que le recrutement ne l'a été et nuisant ainsi à l'image de l'entreprise.

Pour parer à toutes ces éventualités et mener à bien le processus de recrutement, un système de contrôle permettant de verrouiller et d'imuniser les opérations de recrutement est ainsi réfléchi et adopté à travers le contrôle interne.

L'audit social issu de l'audit interne est une discipline relativement jeune, qui s'intéresse à la qualité des activités de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. L'audit recrutement composante de l'audit social, s'assure de

l'existence de la traçabilité des opérations du processus de recrutement et exprime une appréciation sur la qualité du dispositif du contrôle interne mis en place .

Il constitue de ce fait le remède pour la détection des risques potentiels au sein du processus de recrutement et son application .

La problématique de l'étude est la suivante :

Comment arriver à assurer un recrutement fiable et dynamique par une approche d'audit recrutement efficace ?

Pour simplifier l'étude nous avons pris appui sur les questions secondaires suivantes :

- Quel est le cadre théorique de l'audit et le contrôle interne ?
- Comment s'élabore un processus de recrutement et quelle est la conduite d'une mission d'audit recrutement ?
- Comment s'effectue réellement un audit recrutement au sein de la Sonelgaz ?

Afin de répondre aux questions posées et de traiter le thème on s'est appuyé sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La réalisation d'un audit recrutement dans une entreprise est indispensable.

Hypothèse 2 : la méthodologie et les outils conditionnent la réussite d'une mission d'audit recrutement.

Hypothèse 3 : La méthodologie adoptée par la Sonelgaz pour la conduite d'une mission d'audit est conforme à la méthodologie préconisée par l'IFACI .

Le choix du thème de notre étude est motivé par les raisons suivantes :

- La correspondance du thème avec notre spécialisation (audit interne)
- Intérêt personnel pour les ressources humaines et notamment pour le recrutement à travers son exploration
- Le facteur humain représente de nos jours une source intarissable de performance pour l'entreprise .La bonne gestion de cette richesse est indispensable .
- La gestion des ressources humaines représente une multitude de champs à auditer ; notre choix s'est porté sur le recrutement parce que c'est le premier acte qu'effectue l'entreprise pour constituer son personnel .
- Le recrutement est une opération, un acte crucial et décisif qui engage l'avenir et la pérennité de l'entreprise .
- L'importance des enjeux du recrutement justifient la nécessité pour l'entreprise de faire un audit sur le recrutement ,

Lieu et durée : Le stage pratique du 01/01/2015 au 01/06/2015 s'est déroulé à la direction exécutive de l'audit interne domiciliée au siège de la Sonelgaz SPA, Alger .

Pour la réalisation de notre étude , nous avons adopté la méthode descriptive-analytique en se basant sur une recherche documentaire :

La méthode descriptive a été utilisée à travers la consultation d'ouvrages et site internet pour la présentation de l'aspect théorique de certaines notions.

La méthode analytique a été employée à travers la consultation de directives et revues de l'entreprise pour la partie pratique.

Plan de l'étude :

L'étude a été départagée en deux parties : partie théorique et partie pratique .

La partie théorique comporte deux chapitres :

Le premier chapitre a traité des concepts généraux sur l'audit et le contrôle interne , les systèmes de contrôle , ainsi que l'audit interne et la gestion des ressources humaines .

Le deuxième chapitre a été consacré au processus de recrutement et à la conduite d'une mission d'audit recrutement ainsi que les erreurs éventuelles y afférant .

La partie pratique constituée du chapitre trois aborde quant à lui la présentation générale de l'organisme d'accueil Sonelgaz SPA ; présentation de la direction exécutive de l'audit interne d'une part et méthodologie de la conduite d'une mission d'audit recrutement , les outils d'audit interne adoptés par la Sonelgaz et analyse de la démarche adoptée et perspectives d'autre part .

Chapitre 1

Audit et contrôle interne

Chapitre I : Audit et Contrôle interne

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à une concurrence acharnée ; conséquemment à cela, la réalisation de leurs objectifs demeure un défi quotidien .

De chaque objectif découle un ou de multiples risques et incertitudes. A ce titre il y a nécessité de protéger les investisseurs contre les dérives de la société et /ou les dirigeants malveillants ; ce rôle est attribué à l'audit . Ce dernier ayant été auparavant associé aux contrôles des comptes , occupe actuellement un rôle de conseil qui répond aux exigences de plus en plus complexes .

La fonction d'audit interne quant à elle , est née à partir d'une situation donnée : le renforcement des règles et méthodes de contrôle a entraîné pour les cabinets externes un accroissement du travail et des coûts supplémentaires pour les entreprises.

Pour mieux les assister dans leurs tâches et réduire les coûts parfois excessifs de leurs interventions, les entreprises ont proposé aux cabinets externes de faire assumer certains travaux préparatoires par leur propre personnel.

Il n'y a pas d'audit fiable et utile sans une connaissance et une analyse des forces et faiblesses du contrôle interne .Ce dernier est un dispositif élaboré par l'entreprise pour lui permettre de maîtriser les risques liés à ses propres opérations et ainsi atteindre les objectifs assignés .

L'atteinte de ces objectifs est fonction de la qualité du personnel dont dispose l'entreprise .

A ce titre la bonne gestion des ressources humaines est capitale : ici intervient d'abord le sérieux mené dans le recrutement, ensuite la formation continue assurée aux individus de l'entreprise et enfin la motivation de ces derniers pour leur fidélisation .

Ce chapitre traitera des trois sections suivantes :

- Section1: l'Audit et le contrôle interne ;
- Section 2: L'audit interne ;
- Section 3: Gestion des ressources humaines et les systèmes de contrôles .

Section1: l'Audit et le contrôle interne

D'origine latin (du verbe Audir) et signifiant «écouter» le concept d'audit est ancien , et s'est vu petit a petit se developper et progresser , sans pour autant s'éloigner de son sens premier ; auditer une entité consiste a écouter ses différents employés pour comprendre et améliorer le système mis en place .

Le concept de contrôle interne quand a lui a été la traduction littéraire Française du mot Anglais « internal control » revêtant ainsi la signification : verification , au lieu d'être plutot dans le sens de maitrise .

La présente section abordera ce qui suit :

- Definition et forme de l'audit ;
- Audit interne et externe : differences ;
- Définition et objectifs du contrôle interne ;
- Référentiel du contrôle interne ;
- Limites du contrôle interne .

1. Définition et formes de l'audit

1.1.Définition de l'audit :

L'audit est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à la réglementation en vigueur et un jugement sur la gestion des dirigeants. C'est la procedure de contrôle de l'exécution des objectifs de l'entreprise¹.

1.2.Formes de l'audit :

L'audit peut être appréhendé en fonction des critères suivants : géographique , les objectifs de la mission.

1.2.1 Critère géographique :

a) Audit Externe :

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes et des états financiers ².

¹ Reda khelassi, l'audit interne, édition houma,Algerie,2005,pp : 22,23.

² Jacques renard, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, France, 2010, p : 79.

Il s'agit donc de s'assurer de la régularité , sincérité et image fidèle des comptes et des états financiers .

L'audit externe est exercé par un auditeur externe . Ce dernier est soit : un commissaire aux comptes, il s'agit alors d'un audit légal (obligatoire) soit d'un conseiller quand c'est l'audit contractuel (un audit souhaité ou sollicité par une entreprise en dehors de toute obligation légale pour répondre à des besoins spécifiques) .

b) L'audit interne :

l'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités¹ .

1.2.2 Les objectifs de la mission :

a) L'audit financier :

Il apparaît comme la forme d'audit la plus ancienne et la plus connue. L'audit financier a pour objectif de s'assurer que les comptes de l'entreprise reflètent son image fidèle ².

b) L'audit opérationnel :

C'est l'examen critique des performances et de l'efficacité des fonctions dans l'entreprise; systèmes d'information, méthodes de direction, conditions d'exploitation , stratégie... ³.

2. Audit interne et externe :Différences

Dans les audits (externe et interne) on distingue les différences suivantes ⁴:

a) Le statut :

L'audit interne est exercé par un salarié de l'entreprise, mais l'audit externe est exercé par une structure indépendante juridiquement de l'entreprise (soit un

¹ Moussa oudai, module d'audit interne, Ecole supérieure de commerce , polycopié de post-graduation spécialisée en audit interne, 2014, p:8 .

² Elizabeth bertin ,audit interne enjeux et pratique à l'international, éditions d'organisation,France, 2007, p :18 .

³ Moussa oudai, Op-cit , p : 32 .

⁴ Jacques renard, op-cit ,PP :80,81,82,83

cabinet international ou commissaires aux comptes) il s'agit donc d'un prestataire de service (relation client-FR).

b) Les bénéficiaires de l'audit :

L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, éventuellement comité d'audit.

L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc...

c) Les objectifs de l'audit :

Alors que l'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer, celui de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.

Il est à préciser que pour l'audit externe, le contrôle interne est un moyen, alors que pour l'audit interne il s'agit d'un objectif.

d) Le champ d'application de l'audit :

le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et rien que cela (uniquement la dimension financière) ; mais dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.

e) La prévention de la fraude :

L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant qu'elle a, ou est susceptible d'avoir, une incidence sur les résultats.

En revanche, une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne, mais non l'audit externe. Donc l'audit interne s'intéresse à toutes les fraudes dans toutes leurs dimensions.

f) Indépendance :

L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique (rendre des comptes sur ses actes à la loi) et statutaire.

Celle de l'auditeur interne est limitée vis-à-vis de la direction mais large vis-à-vis des opérationnels .

g) Périodicité :

Les auditeurs externes réalisent en général leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année.

Les auditeurs internes travaillent en permanence dans leur entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque et qui les occupent avec la même intensité quelle que soit la période .

D'un point de vue relationnel c'est l'audit externe qui est permanent et l'audit interne périodique , car les auditeurs externes sont en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services , alors que les auditeurs internes changent sans cesse d'interlocuteurs

h) La méthode de l'auditeur :

Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements , analyses , l'inventaire .

La méthode des auditeurs internes est basée sur les normes de la profession d'audit interne : Frap (feuille de révélation et analyse de problème).

Bien qu'il existe des différences entre les deux audits à savoir l'audit interne et externe , cette différence ne doit pas donner lieu à une ignorance mutuelle mais bien au contraire car l'appréciation et la bonne mise en œuvre de leur complémentarité sont pour l'organisation toute entière un gage d'efficacité.

Cette complémentarité entre l'audit interne et externe se traduit par :

- L'échange des rapports ;
- Réunions de travail périodiques ;
- Établissement en commun d'un planning d'intervention ;
- Utilisation d'outils identiques .

La collaboration entre l'auditeur externe et l'auditeur interne a un double objectif. D'abord elle augmente le degré d'efficacité des travaux des deux auditeurs (sous certaines conditions de professionnalisme et de déontologie), ensuite elle peut générer des économies de coûts significatifs pour la direction

générale, comme si l'auditeur externe sous-traite une partie de son travail auprès de l'auditeur interne¹.

3. Définition et objectifs du contrôle interne

3.1. Définition :

Le contrôle interne est un processus dynamique, continu et intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux².

3.2. Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général qui consiste en la continuité de l'entreprise. Cet objectif général se décline en objectifs particuliers qui sont :

- 1) Exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficientes et efficaces ;
- 2) Respect des obligations de rendre compte ;
- 3) Conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- 4) La protection du patrimoine (sécurité des actifs) .

4. Référentiels du CI

Il existe quatre référentiels du contrôle interne :

a) Le COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway) :

Est un référentiel américain apparu en 1992 ,qui a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels représentant l'IIA, de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines . Il a édité l'ensemble de ses travaux dans un ouvrage The Internal Control Framework traduit en français sous le titre de la pratique du contrôle interne .

A partir du Coso 1 (première version) , les différents éléments identifiés (les composantes du CI) ont été affinés et complétés , a titre d'exemple

¹ <http://www.leconomiste.com/article/la-complementarite-des-auditeurs-interneexternes>, 22/02/2015.

² Mohamed abrous, module contrôle interne, Ecole supérieure de commerce , polycopié de post-graduation spécialisée en audit interne, 2014, p:3 .

l'évaluation des risques devient entreprise risque management (ERM) cela a donné naissance au Coso 2¹ .

b) Le Coco (Critéria on control committee) :

Publié en 1995 est un référentiel canadien , élaboré essentiellement par des comptables (institut canadien des comptables agréés) .

c) Le turnbull guidance :

Est un référentiel anglais apparu en 1999, pour aider les entreprises anglaises cotées en bourse . Il s'agit d'un guide à l'attention d'administration d'une société cotée pour les aider à établir et à réviser le système de contrôle interne².

d) AMF (autorité des marchés financiers) :

Est un référentiel français apparu en 2006 à l'usage des sociétés françaises.

Ces référentiels se succèdent l'un après l'autre en ayant comme principe la reprise de la base de l'un pour aboutir a l'autre .

5. limites du contrôle interne

Il y a lieu de souligner les limites de l'efficacité du contrôle interne afin d'éviter de créer des attentes exagérées qui tiendraient à une perception erronée de sa portée³.

- Un système de contrôle interne efficace, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir à la direction qu'une assurance raisonnable — et non absolue — quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité, en effet le contrôle interne n'est pas une potion magique permettant de travailler de façon parfaite c'est simplement un moyen de travailler mieux⁴.
- Le contrôle interne peut fournir des informations au management pour son évaluation du degré de réalisation des objectifs qui lui sont fixés mais non transformer un mauvais manager en un bon manager :au demeurant, le management n'a aucun contrôle sur les changements qui pourraient intervenir dans la politique ou les programmes du gouvernement, ou dans le contexte démographique ou

¹ Jacques renard, Op-cit, p :136

² Elizabéth bertin ,audit interne enjeux et pratique à l'international, editions d'organisation,France, 2007, p :54 .

³ Mohamed abrous, Op-cit, pp:11,12

⁴ Jacques renard, op-cit, p :13

économique de son action. De tels changements peuvent imposer aux managers de revoir les contrôles et d'ajuster le niveau de risque acceptable.

- Etant donné que le système de contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible de subir d'erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de négligence, de la fatigue ou de la distraction, voire de collusion, abus ou transgression.
- La conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte de contraintes financières.. La volonté de faire fonctionner un système de contrôle interne qui éliminerait tout risque de perte n'est pas réaliste et sa mise en œuvre serait probablement plus coûteuse que ne le justifierait le bénéfice qui en découlerait dans les faits .

Section 2: L'audit interne

Par manque de méthodologie, d'un cadre de référence et d'une définition claire le concept de l'audit interne restera un concept flou et donnant ainsi lieu à toutes formes d'improvisations ,

La présente section a pour objectif de :

- Définir ce que c'est l'audit interne ;
- La méthodologie et le déroulement d'une mission d'audit interne ;
- Outils de l'audit interne ;
- Forme d'organisation du métier d'audit interne .

1. Définition de l'audit interne

La définition officielle qui a été donnée à l'audit interne par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) est la suivante :

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

contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ¹.

Le rôle de la fonction audit interne est donc d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation.

L'activité de l'audit interne est créatrice de valeur ajoutée et ses principales missions sont d'apporter aux directions générales et comité d'audit un éclairage sur les risques et systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble de l'organisation afin d'apporter une réelle contribution à la gouvernance de l'entreprise ².

2. Méthodologie et déroulement d'une mission d'audit

La méthodologie d'une mission d'audit interne est toujours la même quel que soit son objet.

L'audit interne obéit donc à des règles précises, qui doivent être respectées si on veut fournir un travail clair, complet et efficace ³.

La durée de la mission d'audit interne ne peut pas être limitée à l'avance (elle peut durer dix jours ou dix semaines) .Tout est fonction de l'importance du sujet à auditer d'une part et d'autre part cette durée peut être aussi fonction du nombre d'auditeurs à mettre sur la mission .

La mission d'audit interne se compose de trois phases essentielles ⁴ :

- Une phase de préparation (lancement de la mission)
- Une phase de réalisation (exécution de la mission)
- Une phase de conclusion (achèvement de la mission)

1) La phase de préparation :

Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Le déclenchement de la mission par un ordre de mission.
- La prise de connaissance de l'entité ou de l'activité auditée.

1 <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html> , 25/02/2015.

2 Pierre schiks , memento de l'audit interne méthode de conduite d'une mission ,Dunod,France,2009,p :6.

3 Jacques renard, Op-cit,p : 203 .

4 Moussa oudai, Op-cit , p :23

- L'identification des risques.
- La définition des objectifs de la mission.

1.1. Le déclenchement de la mission par un ordre de mission :

L'ordre de mission est le mandat, donné par la Direction Générale à l'Audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs internes. L'auditeur interne ne peut décider lui-même de ses interventions, il n'intervient que lorsque la hiérarchie le saisit d'une mission. Cependant, même s'il ne le décide pas officiellement, l'auditeur interne en est souvent à l'origine. L'ordre de mission est un document délivré par la direction générale de l'organisation (ou par le comité d'audit) pour donner le « droit d'accès » à l'auditeur interne aux services et entités concernés, et pour informer les audités de son imminente intervention. Il est à noter que les audités sont souvent plus coopératifs quand ils perçoivent que la mission intervient à la demande de l'autorité supérieure de l'entreprise .

Toutefois, si le succès de la mission nécessite une intervention inopinée, l'ordre de mission peut ne pas être diffusé. Dans ce cas les audités ne sont pas informés de la visite de l'auditeur interne, qui doit être néanmoins muni de son mandat.

1.2. La prise de connaissance de l'entité ou de l'activité auditée :

La prise de connaissance de l'entité ou de l'activité auditée, permet à l'auditeur interne de se familiariser avec la structure et/ou la fonction qu'il va auditer. En effet, l'auditeur interne ne peut mener à bien sa mission, sans un minimum de connaissances de la structure (et de la discipline) sujet de l'audit. Il ne s'agit pas là de connaître parfaitement le métier de l'audité, l'auditeur doit néanmoins avoir une certaine culture du métier, pour être en mesure de poser des questions et de comprendre les explications.

La prise de connaissance devrait s'organiser autour des six (06) objectifs suivants :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble de l'entité ou de l'activité objet de l'audit et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser : répartition des tâches, organisation du travail et des hommes,...etc.
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne.
- Identifier les points forts et problèmes essentiels de l'entité à auditer.

- Eviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité.
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites qui doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur.
- Organiser, planifier et estimer le temps et le coût de la mission d'audit.

Afin de mener à bien sa prise de connaissance, l'IFACI préconise à l'auditeur interne de commencer d'abord par établir un questionnaire de prise de connaissance, pour effectuer ensuite, un entretien de prise de contact :

➤ Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) :

L'auditeur interne élabore un questionnaire de prise de connaissance, ce dernier est un moyen dans lequel il regroupe les questions importantes (qu'il se pose), dont il doit chercher les réponses pour une bonne compréhension du domaine audité. Ce questionnaire oriente l'auditeur dans sa collecte d'informations pertinentes, dans le but de bien cerner le champ d'investigation de sa mission et pour organiser son travail en conséquence. De façon générale, le QPC contient des questions concernant :

- Les dispositions légales.
- Les données importantes de l'environnement (concurrence, innovation,...etc).
- L'organisation et le système d'information de la structure ou de l'activité auditée.
- L'organigramme, le recueil des pouvoirs, les méthodes et procédures.
- Les problèmes passés et les réformes en cours.
- Les chiffres clés (chiffres d'affaires, total effectifs,...etc).
- Les ratios saillants (variations, écarts, mesures d'évolution...etc).

Ce travail de collecte d'informations comprend de manière générale :

- La consultation des états financiers et des documents internes de l'entreprise : données financières (comptabilité, budget,...), informations de gestion (comptabilité analytique, contrôle de gestion, tableaux de bord, etc...).

- La consultation des rapports et comptes rendus antérieurs, particulièrement ceux des missions d'audit effectuées auparavant.
- La consultation du manuel de procédures et des méthodes de gestion.

Le questionnaire de prise de connaissance va servir pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne .

➤ L'entretien de prise de contact :

L'auditeur interne procède à un entretien de prise de contact avec le responsable (ou les responsables) de la structure ou de l'activité auditée. Cet entretien permet d'informer ce responsable du contenu et de l'intérêt de la mission d'audit. Cette première prise de contact est importante dans la mesure où elle est déterminante pour le succès de la mission. En effet, souvent les audités et à leur tête leur responsable ne coopèrent pas facilement et peuvent donc entraver le bon déroulement de la mission (à travers des comportements tels que : la rétention de l'information, le refus de collaborer,...etc). Dans cet entretien, l'auditeur interne explique au responsable de la structure auditée, le rôle de l'audit interne en tant que fonction d'assistance au management, il insiste également sur le fait, qu'il cherche à améliorer les performances et non à enquêter pour sanctionner.

A l'issue de cette prise de connaissance, l'auditeur interne devrait disposer d'informations conséquentes sur les risques majeurs auxquels est confrontée l'entité ou l'activité objet de l'audit.

1.3. L'identification des risques :

Dans cette étape, l'auditeur interne cherche à identifier les « endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire ». Ces « endroits » sont communément appelés « les zones à risques ». Il s'agit d'identifier et non d'analyser les risques. L'auditeur interne distingue les points présentant un risque potentiel ; qui doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'une analyse approfondie, de ceux qui ne présentent pas de danger et qui peuvent faire l'objet d'une analyse légère, voire même aucune analyse. Cette identification permettra à l'auditeur interne d'organiser sa mission et de concentrer ses efforts sur « les risques significatifs ».

Pour ce faire, L'IFACI préconise de suivre la démarche suivante :

- Découper le domaine audité en tâches élémentaires « auditables ».
- Etablir le tableau d'identification des risques significatifs.

- Découper le domaine audité en tâches élémentaires « auditables » :

L'auditeur interne décompose l'activité auditée en une succession ordonnée de tâches ou d'opérations élémentaires auditables. Souvent, les auditeurs retiennent l'ordre chronologique des opérations pour effectuer leur découpage .

- Etablir le tableau d'identification des risques :

Le tableau des risques significatifs est appelé également tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA) : « il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue " l'état des lieux " des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques ».

Le tableau d'identification des risques se présente de façon générale de la manière suivante :

Tableau N° 1.1 : Modèle de tableau d'identification des risques

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat Oui/Non
Taches ou opérations elementaires	Objectifs assignés a chaque tache	Risques encourus si l'objectif n'est pas réalisé	Risque important, moyen ou faible	Indiquer le dispositif de CI que l'auditeur devrait trouver pour maitriser les risques encourus	Indiquer si le dispositif de CI préconisé par l'auditeur existe ou non

Source : Jacques renard, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, France, 2010, p : 241.

Ainsi comme l'indique le tableau ci-dessus , l'identification des risques par l'auditeur interne passe par :

- La définition des taches ;
- Les objectifs inhérents a chaque tache ;
- Risques encourus en cas de non réalisation des objectifs ;
- Evaluation sommaire du risque attaché a chaque tache(important, moyen,faible) ;
- Dispositif de contrôle interne a recommander par l'auditeur ;
- Etablissement du constat de l'existence ou non du contrôle interne recommandé par l'auditeur .

1.4. La définition des objectifs de la mission dans un rapport d'orientation :

A partir du tableau d'identification des risques, l'auditeur interne est en mesure d'établir les objectifs de sa mission. Ces derniers sont portés dans un document appelé « rapport d'orientation ». Celui-ci « définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ». Ce rapport détermine les modalités pratiques d'intervention de l'auditeur. Celles-ci sont soumises à l'approbation des audités lors d'une réunion d'ouverture. A partir du tableau d'identification des risques, l'auditeur interne propose les axes d'intervention de sa mission, en fonction des risques qu'il juge significatifs.

En règle générale, le rapport d'orientation contient : les objectifs généraux de la mission, les objectifs spécifiques et le champ d'intervention .

- Les objectifs généraux de la mission : il s'agit des objectifs permanents du contrôle interne précédemment cités .
- Les objectifs spécifiques de la mission : il s'agit des dispositifs de contrôle interne que l'auditeur compte tester lors de sa mission.
- Le champ d'intervention : il s'agit des différents services et départements qui vont être audités au cours de la mission, et la logistique de celle-ci.

2. La phase de réalisation :

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit, l'essentiel du travail se déroule sur le terrain, c'est-à-dire, dans les bureaux, services, et structures à auditer. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture.
- Le programme d'audit.
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).
- Révélation et analyse des anomalies.

2.1 .La réunion d'ouverture :

Comme son nom l'indique, cette réunion « d'ouverture » marque le début des opérations d'audit. Celle-ci réunit auditeurs et audités autour des points essentiels suivants :

- Présenter les uns aux autres : il s'agit d'abord de présenter les auditeurs, leurs compétences et leur expérience professionnelle ; les audités également se présentent à leur tour. Il est à noter que cette réunion se déroule « chez les audités », c'est donc aux auditeurs de se présenter en premier.
- Rappeler les objectifs généraux de l'audit interne.
- Examiner en commun le rapport d'orientation : ce point constitue l'essentiel de la réunion d'ouverture, il permet aux auditeurs d'annoncer ce qu'ils comptent entreprendre comme travaux, et aux audités de donner leurs avis.
- Etablir en commun : la liste des personnes à rencontrer, le budget temps nécessaire, les dates des rendez-vous et des déplacements et la logistique de la mission (hébergement, transport et restauration des auditeurs, bureaux avec équipements nécessaires, consignes de sécurité à respecter,...etc).

Au terme de cette réunion, auditeurs et audités décident d'un commun accord des retouches et modifications à apporter à la mission. En cas de désaccord, la décision finale revient aux auditeurs.

2.2. Le programme d'audit :

Le programme d'audit représente le plan de réalisation de la mission d'audit, il est également appelé " Programme de Vérification ", c'est « un document interne au service d'audit, destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs ». Ce document répond aux objectifs suivants :

- Répartir les tâches entre les auditeurs en charge de la mission et la planifier dans le temps (déplacements, dates des rencontres, répartition du travail selon les compétences des auditeurs,...etc.), c'est un document dans lequel figure le détail précis du travail à effectuer.
- Permettre au chef de la mission d'audit de suivre le travail de son équipe : le programme d'audit sert de référentiel au chef pour évaluer le travail effectué et apprécier les contributions individuelles des auditeurs. Il sert également à l'équipe d'auditeurs de « ligne directrice » indispensable pour ne pas s'écarter des objectifs de la mission, ils peuvent ainsi, apprécier l'avancement de leur propre travail.
- C'est un document essentiel pour élaborer le QCI (Questionnaire de Contrôle Interne). Il sert également de référentiel pour les missions d'audit à venir.

2.3. Le Questionnaire de contrôle Interne (QCI) : Le Questionnaire de Contrôle Interne est : « une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction audité. Il est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que les réponses 'oui' ou 'non', qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne ». Le QCI se compose donc de toutes les questions pertinentes à se poser (qui ? quoi ? ou ? quand ? comment ?), pour évaluer le dispositif de contrôle interne du domaine audité. Ces questions ne sont pas obligatoirement fermées, libre aux auditeurs d'établir leur grille de questions en fonction des besoins de leur mission.

2.4. Révélation et analyse des anomalies :

Muni de son QCI, l'auditeur interne se lance dans une enquête de terrain, à la recherche des : anomalies, erreurs, dysfonctionnements, irrégularités, omissions, insuffisances, lacunes, négligences, malversations, ...etc.

Cette investigation permet à l'auditeur interne de révéler les dysfonctionnements du système de contrôle interne de l'entité/activité audité, pour cela il utilise divers outils tels que : l'observation, les interviews, les sondages statistiques, les rapprochements et vérifications, ...etc.

A chaque découverte d'anomalie, l'auditeur interne élabore une FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes), il y a donc autant de FRAP que d'anomalies révélées.

La FRAP est un document dans lequel l'auditeur interne transcrit : l'anomalie relevée, les faits qui prouvent l'anomalie (événement, incident, accident, ...etc.), les causes de l'anomalie et ses conséquences et enfin, les solutions préconisées par l'auditeur.

3. La phase de conclusion :

La phase de conclusion correspond à l'achèvement de la mission, l'essentiel du travail se déroule au bureau de l'auditeur interne, avec quelques déplacements chez les audités, notamment pour la réunion de clôture. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne (version préliminaire).
- Réunion de clôture.

- Rédaction du rapport d'audit interne (version finale).
- Suivi du rapport d'audit interne.

3.1. Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne :

Le rapport préliminaire d'audit interne est un document rédigé par les auditeurs internes, dans lequel ils rassemblent les anomalies relevées assorties des causes, conséquences et recommandations. Celui-ci est qualifié de « préliminaire » car il ne contient pas la réponse des audités à l'égard des recommandations. Ce rapport est mis à la disposition des audités avant la réunion de clôture, et constitue à ce titre l'ordre du jour de celle-ci. Avant la réunion de clôture, l'équipe d'auditeurs internes et leur chef de mission tiennent une « réunion - simulation », dans laquelle ils structurent leurs réflexions, organisent leur discours, ordonnent les idées et coordonnent les interventions de chacun lors de la réunion de clôture.

3.2. La réunion de clôture :

La réunion de clôture répond au souhait légitime des audités, d'être informés rapidement et les premiers, des résultats des vérifications effectuées et des conclusions de la mission. Elle réunit auditeurs et audités et répond au double objectif suivant : d'une part, permettre aux auditeurs d'exposer les anomalies relevées, les points forts constatés et les améliorations proposées. D'autre part, permettre aux audités de contester les analyses, de proposer des corrections et de poser des questions.

Après la réunion, ces derniers (les audités) disposeront d'un délai pour envoyer à l'audit interne des réponses écrites aux recommandations.

3.3. Rédaction du rapport d'audit interne :

« Le Rapport d'audit interne communique, aux principaux responsables concernés (pour action) et à la direction (pour information), les conclusions de l'Audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès ».

Le rapport d'audit interne est un document d'information pour la hiérarchie, il fournit à la direction générale une appréciation motivée du dispositif de contrôle interne de l'entité/fonction auditée. Ce rapport sert également d'outil de travail pour les responsables audités. C'est un « guide des opérations » pour entreprendre les actions correctives. C'est un document « final » car il contient les réponses des audités aux recommandations des auditeurs. Le rapport d'audit interne contient deux parties essentielles : une

partie détaillée destinée aux audités, elle est complète et technique (elle contient les anomalies relevées, les constats, les recommandations, les réponses aux recommandations et le plan d'action pour corriger les anomalies) et une synthèse destinée à la direction générale, dans laquelle apparaissent uniquement les points saillants.

3.4. Suivi du rapport d'audit interne :

Le service d'audit interne informe régulièrement la direction générale des suites données aux recommandations formulées par l'audit, et des résultats obtenus des actions correctives des audités.

En effet, une mission d'audit sans suivi des recommandations paraît inachevée, la mission serait inutile si aucune mesure n'est entreprise pour corriger les anomalies. Il est de droit pour l'audit interne d'être informé du suivi des recommandations, ceci permet de mesurer l'efficacité de la fonction d'audit au sein de l'entreprise et d'alimenter les dossiers pour les missions à venir. Mais l'audit interne ne doit en aucun cas mettre en œuvre ses propres recommandations. Un auditeur interne qui met en place les solutions qu'il propose, hypothèque sa crédibilité pour les missions à venir. En effet, comment peut-il juger à l'avenir des dispositifs qu'il a lui-même mis en place dans le passé, à moins d'être extrêmement honnête et d'une intégrité hors normes.

3. Outils de l'audit interne :

Afin de mener à bien sa mission, l'auditeur interne dispose d'une panoplie d'outils. Ces outils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont empruntés à d'autres disciplines.

L'auditeur interne doit avoir une bonne connaissance de chacun de ces outils pour arriver à choisir avec soins l'outil le plus adéquat qui va lui permettre d'atteindre ses objectifs. Cela dit pour une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation, les résultats de l'un validant les résultats de l'autre.

Ces outils sont présentés comme suit ¹:

3.1. Les outils d'interrogation :

Ils aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Ils se présentent comme suit :

¹ Moussa oudai, op-cit, pp : 30...34.

a) Les sondages statistiques (ou échantillonnage): le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon, prélevé de manière aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

Il est recommandé à l'auditeur voulant connaître l'ampleur d'un phénomène cours

b) Les interviews : ne sont ni une conversation ni un interrogatoire ¹, mais il s'agit d'un entretien que l'auditeur effectue avec l'audité, en vue de l'interroger sur son travail, l'étendu de son pouvoir, le déroulement des opérations, les documents utilisés, les anomalies rencontrées .

Les interviews sont un outil très efficace pour amasser une quantité importante en un laps de temps réduit .

l'interview doit être préparé à l'avance et doit respecter certaines règles qui conditionneraient sa réussite (respecter la voie hiérarchique ,rappeler clairement la mission et ses objectifs , savoir écouter , et considérer son interlocuteur comme son égal) ².

En tout état de cause , entre l'auditeur et l'audité une atmosphère de collaboration doit régner .

c) L'interrogation de fichiers informatiques : cet outil est à utiliser dès lors que les informations que l'auditeur souhaite contrôler sont mémorisées dans les bases informatiques de l'entité auditée³.

d) Les vérifications et rapprochements :

- Les vérifications : il s'agit alors de vérification arithmétique (ratios ...) , ou alors de vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices .

- Les rapprochements : Ils consistent à faire appel à deux sources différentes concernant la même information. Il constitue une technique de validation ⁴.

3.2. Les outils de description :

Ils aident l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. Ils se présentent comme suit :

¹ Jacques renard, Op-cit, 335

² Jacques renard, op-cit, pp : 336 ,338.

³ Pierre schik, Jacques vera, Olivier bourrouilh-parège, audit interne et référentiels de risques, Dunod, France, 2012, p :200.

⁴ Jacques renard, op-cit, p :347.

a) L'observation physique : l'auditeur ne devrait pas se contenter d'une confirmation auprès des audités de l'existence ou du fonctionnement d'une procédure. Il est préférable de constater de visu que telle procédure existe et qu'elle fonctionne correctement, pour cela l'auditeur a recours à l'observation physique . L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable(déroulement d'une opération de recrutement , sortie d'un camion , achat et approvisionnement etc....)¹.

Cette dernière se fait sur terrain ,ainsi l'auditeur ne reste pas dans son bureau .

La pratique de l'observation physique exige trois conditions²:

- L'observation ne doit pas être clandestine : l'auditeur n'est pas un espion, il prévient donc les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle :elle peut durer un temps,come elle peut etre répétée a plusieurs reprises . L'observation sera toujours suffisamment complète pour saisir le phénomène dans sa réalité meme si les intéressés ont été prévenus
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf le cas où elle est elle-même une validation.

b) La narration : il s'agit soit de la narration par l'audité (narration orale) : l'auditeur se contente d'écouter et noter. C'est un procédé généralement utilisé pour un premier contact . Ou alors de la narration par l'auditeur(narration écrite) : elle est effectuée à partir d'observations physiques, de constats, de conclusions de tests.

c) L'organigramme fonctionnel : L'organigramme fonctionnel, est construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observation, interviews, narrations... en principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation.

Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions.

d) La grille d'analyse des tâches : est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle va donc relier l'organigramme hiérarchique et l'organigramme fonctionnel .¹

¹ Jacques renard ,op-cit , p :351 .

² Jacques renard , op-cit , p : 351

La lecture de la grille va permettre à l'auditeur de déceler les manquements à la séparation de tâches, les tâches non attribuées ...

En général la grille d'analyse des tâches se présente sous la forme d'un tableau :

- en ligne on trouve les différentes tâches
- en colonne les personnes qui en sont chargées.

e) Le diagramme de circulation (Flow chart) : Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique. Le diagramme de circulation, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de schématisation remplace une longue description.

f) La piste d'audit (chemin d'audit) : A l'origine c'est un outil de contrôle comptable permettant de reconstituer chronologiquement les opérations. Il s'agit donc d'un procédé plutôt utilisé par les auditeurs externes.

Cette piste d'audit consiste, à partir d'un document final, à remonter à la source de l'opération en passant par toutes les étapes intermédiaires .

4. Forme d'organisation du métier d'audit interne

L'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale comprenant :

4.1. Code de déontologie : qui précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leurs activités et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique « éthique de l'audit interne »².

Ces quatre principes sont présentés ci-dessous comme suit³:

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

¹ Jacques renard, op-cit p : 357 .

² Pierre schick, memento d'audit interne methode de conduite d'une mission ,dunod, France, janvier2008, p :9.

³ Jacques renard, l'audit interne : ce qui fait débat, maxima laurent du mensil éditeur, France,2003, pp :238,239

- **l'objectivité** : les auditeurs internes font preuve de la plus haute objectivité professionnelle dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- **La confidentialité** : relative aux informations reçues et leurs divulgations .
- **La compétence** : les auditeurs internes possèdent des connaissances requises pour la réalisation des travaux de l'audit.

4.2. Charte d'audit interne

C'est un document solennel, élaboré par le responsable de l'audit interne, signé par la direction générale et revu par le comité d'audit .

La charte doit garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités de tout excès , la charte doit préciser les missions, objectifs , responsabilités, et procédure de travail ¹. Elle contribue a cet effet a faire présenter la fonction d'audit interne a tous les acteurs de l'entreprise².

4.3. Normes professionnelles d'audit interne :

a) les normes de qualification (les séries de 1000) : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit .

b) les normes de fonctionnement (les series de 2000) : qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis ³.

Les normes précédemment citées sont le plus souvent complétées de normes de mise en œuvre pour leurs missions d'assurance (A) et celles de conseil (C).

Section 3: Gestion des ressources humaines et les systemes de contrôle

La gestion des ressources humaines est une importante activité au sein d'une entreprise . Les systèmes de contrôle mis en place par l'entreprise s'assurent de

¹ Pierre schick , op-cit,p :28 .

² Jacques renard, op-cit,p : 397 .

³ Jacques renard, l'audit interne : ce qui fait débat, op-cit, p :241.

l'existence d'une bonne gestion à travers l'efficacité et la fiabilité des pratiques adoptées par la gestion des ressources humaines .

Cette section traitera les sous-sections suivantes :

- La gestion des ressources humaines ;
- Les systèmes de contrôle .

1. La gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines est une fonction nouvelle, cependant les préoccupations liées aux salariés ont toujours existé et ont toujours donné lieu à un traitement de la part de l'entreprise.

Avec le taylorisme, l'augmentation de la taille des organisations et la syndicalisation grandissante, apparaît le service personnel qui se transforme par la suite en fonction personnel . cette dernière évolue pour donner naissance à la fonction RH ;

La fonction RH a donc subi des transformations et connu des évolutions et a su réussir à s'adapter à son environnement et à cheminer avec le temps ; développant ainsi de nouvelles approches (approche fournisseurs -client en 1990, Business partenaire ou partenaire d'affaire en 2000) .

La fonction Rh se trouve en plein cœur de la stratégie de l'entreprise car elle contribue à accroître significativement et durablement la performance globale de l'organisation par ses prises de position ,ses actions et ses décisions¹ .

1.1. Définition de la GRH :

La gestion des ressources humaines est définie comme « L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »² .

1.2. L'importance de la fonction ressources humaines :

¹ Dimitri Weiss,ressources humaines, 3eme édition,édition d'organisation ,France, 2005,p :38

² Shimon L.Dolan Tania saba,Susan E Jackson,Randall S Shueleo la gestion des ressources humaines tendances,enjeux et pratiques actuelles,3eme édition, pearson éducation, France, ,2002, p :5

La fonction ressources humaines est actuellement présente de toute les organisations (aussi bien dans la petite que la grande). Cette présence fait ressentir l'importance de la fonction Rh au sein de l'entreprise .Etant donné que le facteur humain est un atout majeur à l'entreprise parcequ'il contribue à sa performance, et à sa pérennité ; La gestion de cet atout est d'autant plus importante que nécessaire.

Les entreprises sont conscientes de la nécessité de se doter a cours, moyen et long terme d'employés compétents et motivés afin de faire face et de relever les nouveaux défis (rapidité des changements technologiques).C'est là qu'apparaît la fonction RH comme un accompagnateur humain des collaborateurs aux changements et pour préparer le futur .Elle est aussi le garant du dialogue et de la paix sociale (un climat social favorable) ceci passe par un équilibre entre les interets de l'entreprise et les intérêts de ses salariés ,par de bonnes conditions de travail

la fonction Ressources humaines permet donc à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel : Disposer d'un personnel satisfait, motivé et qui travaille dans un climat social favorable facilite sa coopération et son adhésion à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise. Ses salariés vont permettre a l'entreprise d'atteindre la performance projetée.

1.3. Les activités rattachées à la GRH :

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont ¹ :

- L'administration du personnel : la gestion de la paie, la rédaction des contrats de travail ;
- La gestion des emplois : le recrutement, la gestion des carrières ;
- La gestion des compétences ;
- La gestion des rémunérations et la maîtrise des couts salariaux ;
- La politique de communication (interne / externe,ascendante / descendante) ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La gestion des relations sociales (négociation avec les partenaires sociaux).

1.4. Le processus des ressources humaines :

Le processus RH est l'ensemble des actions menées par le service des Ressources Humaines de l'entreprise pour accompagner son développement en capital humain et l'optimiser selon ses besoins.

¹ Laetitia lethielleux,l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition gualino, France, 2013, p : 16

Le processus RH passe par de nombreuses actions au quotidien, tout en ayant pour objectif global de servir au mieux les intérêts de l'entreprise face à son environnement et de la rendre ainsi plus performante¹.

1) Acquisition des ressources et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

1.1 Le Recrutement :

Le recrutement est une opération incontournable dans la vie de toute entreprise . D'une manière succincte il se définit comme :

« la conclusion d'une série de rencontres et de mise au point entre au moins deux personnes : un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci² »

Et d'une manière plus générale le recrutement est défini :

« Comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles .Cependant le recrutement doit également répondre aux divers besoins des candidats.. En d'autres mots le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer des individus qualifiés , il vise également à les garder dans l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés ». ³

Le but d'un recrutement est donc de trouver du personnel qualifié pour les postes vacants, tout en veillant à ce que ces personnes puissent se retrouver dans l'esprit de l'entreprise.

Plusieurs paramètres entrent en jeu dans le recrutement : d'une part la situation économique de l'entreprise et du pays dans lequel elle se trouve, d'autre part l'image de l'entreprise dans son environnement (une bonne image de l'entreprise engendre une augmentation des candidatures spontanées et des candidatures suite à une offre, et au contraire une mauvaise image est de nature à décourager les candidats a fort potentiel et le recrutement s'en trouve paralysé) .

¹ <http://www.talentsoft.fr/faq/processus-rh,08/01/2015>

² Alan Gavand, recrutement les meilleures pratiques, édition d'organisation, France, 2005, p : 82

³ Shimon L ;Dolan et autres , Op-cit, p : 188

- ✓ **L'importance du recrutement** : Le recrutement est d'une importance capitale puisqu'il fournit à l'organisation les compétences dont elle aura besoin pour mettre en œuvre sa stratégie¹.

Le recrutement devient de ce fait stratégique dans la mesure où il vise à remodeler à moyen terme une partie significative de la population de l'entreprise en cohérence avec sa volonté, sa stratégie et non pas à pourvoir simplement des postes².

1.2 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

L'un des objectifs stratégiques de la fonction RH est d'assurer l'équilibre qualitatif et quantitatif du personnel de l'entreprise³. Cet équilibre dépend de la mise en place d'une gestion prévisionnelle, préventive, et anticipatrice des emplois et des compétences.

La GPEC a pour objectif de disposer en temps voulu, de collaborateurs ayant les compétences et la motivation nécessaires pour répondre aux évolutions de l'entreprise⁴.

2) Développement des compétences :

2.1 La formation :

Du fait des mutations technologiques, de la concurrence, ainsi que de la rapidité avec laquelle les connaissances du personnel/salariés sont dépassées ; apparaît la formation comme un moyen vital permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs par la présence de salariés compétents et motivés .

La formation est le moyen pour l'entreprise d'adapter les compétences à ses besoins⁵, elle nécessite l'implication de deux parties : l'employeur et le salarié.

Il existe trois manières pour le salarié d'accéder à la formation⁶:

- ✓ A l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation .

¹ Shimon L ;Dolan et autres, Op-cit, p : 188

² Dimitri Weiss,Op-Cit,P :38

³ Jean marie Peretti,ressources humaines et gestion des personnes ,7eme edition,Vuibert,France, Juin 2009, p :63

⁴ Annick Haegel, la boîte à outils des ressources humaines ,Dunod,France, 2012, p : 69 .

⁵ Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines ,Gualino éditeur, France , 2008, p : 116

⁶ Annick Haegel, Op-cit , p :127.

Le plan de formation, est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés ¹.

- ✓ A l'initiative du salarié avec l'accord de l'employeur dans le cadre du **DIF** (Droit individuel à la formation) .

Le Dif permet au salarié, à sa demande et avec l'accord de l'entreprise , de bénéficier de 20 heures de formation par an ou de 120 heures sur 6ans ².

- ✓ A l'initiative du salarié dans le cadre du **CIF** (congé individuel de formation)

Le Cif est une autorisation d'absence permettant à un collaborateur de suivre, à son initiative et à titre individuel, une formation en lien ou non avec le poste occupé et l'activité de l'entreprise³.

2.2 La Gestion des carrières :

Le personnel dont dispose l'entreprise est de mieux en mieux formé ce qui augmente ses attentes en ce qui concerne la possibilité que peut lui offrir l'entreprise pour progresser tant sur le plan personnel que professionnel .L'entreprise se doit de satisfaire les besoins de ses employés en créant des conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise.

La gestion des carrières est un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation⁴.

- ✓ **L'importance de la gestion des carrières** ⁵ :

a) Pour les individus :

- Jouir d'une sécurité de l'emploi dans la mesure du possible.
- Pouvoir développer leurs compétences.
- Satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissance (augmentation de leur responsabilité, leur pouvoir, leur influence)

b) Pour l'organisation :

¹ Annick Cohen, Toute la fonction ressources humaines, Dunod, France ,2006, p : 259

² Annick Haegel , Op-cit , p133.

³ Annick Haegel , Op-cit , p137 .

⁴ Shimon L ;Dolan et autres , Op-cit, P : 350 .

⁵ Shimon L ;Dolan et autres , Op-cit, P : 351 .

- Renforcer sa culture
- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose
- Mobiliser les employés en vue d'atteindre ses objectifs .

3) Mobilisation du personnel et conservation des ressources :

3.1 La rémunération

C'est un moyen d'attirer les candidats qualifiés , de les maintenir a leur poste et de les motiver ¹.

La rémunération consiste à rétribuer une personne physique ou morale, en contrepartie du travail effectué, ou d'un service rendu ².

Les composantes de la rémunération sont :

- Le salaire de base ;
- Les heures supplémentaires ;
- La prime d'ancienneté ;
- les primes ou gratifications ;
- les avantages complémentaires ;
- Les remboursements de frais personnels .

3.2 La communication interne

Le role de la communication interne ne se limite plus seulement à la transmission d'informations relatives aux taches du personnel allant de la hiérarchie vers l'ensemble des salariés ,mais s'étend impérativement a leur mobilisation autour de l'entreprise.

Les salariés appartenant a une entreprise ont besoin d'avoir des informations sur leurs missions mais aussi sur sa culture, ses objectifs, ses résultats financiers, ses investissements le degré de satisfaction des clients, etc...

La communication interne apparaît donc comme un élément moteur de la motivation des salariés : l'irrigation de l'information aidera les salariés à prendre des initiatives ; connaissant mieux leur champ de délégation.

3.3 La délégation

La délégation permet d'impliquer les salariés en leur donnant les pouvoirs et les compétences nécessaires pour prendre des décisions dans leur domaine, à leur

¹ Shimon L ;Dolan et autres, Op-cit, P : 384 .

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9mun%C3%A9ration>

niveau et, en libérant ainsi l'intelligence et la créativité de tous, l'entreprise gagne en outre en valeur ajoutée .

La délégation permet d'être plus responsabilisé et être plus responsabilisé c'est être plus impliqué, donc mobilisé.

2 . Les systemes de contrôle

Les systèmes de contrôle se sont développés avec la taille et la complexité des organisations. Nés avec la révolution industrielle, ils se sont imposés dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail ; ainsi la mise en place du contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise, et atteindre les objectifs prévus.

Ces controles sont :

2.1 Le Contrôle interne :

Le processus de contrôle interne consiste à exercer une influence volontaire pour contribuer à la réalisation d'un objectif préétabli à travers l'ensemble des manuels , procédures et autres que l'entreprise instaure .

Toute les personnes exerçant dans une entreprise se doivent de respecter les regles de cette entreprise ; de meme qu'un auto-contrôle est exercé par chaque personne pour s'assurer que le travail fourni est en conformité avec la réglementation en vigueur .

2.2 Le contrôle direct : est assimilé a la supervision périodique (hebdomadaire, bi-mensuelle, mensuelle etc...) , du responsable hiérarchique sur les éléments qui lui sont subordonnés pour s'assurer du bon fonctionnement de la structure .

2.3 Audit interne : c'est l'œil externe d'un professionnel (de l'entreprise) sur la qualité du contrôle interne d'une structure de l'entreprise afin de formuler des recommandations pour l'amélioration de la performance de l'entreprise .

2.4 Audit externe : Mené par une entité indépendante à l'entreprise , l'audit externe consiste en la vérification et l'expression d'une opinion sur les comptes ; s'assurant ainsi que ces derniers traduisent fidèlement les opérations réalisées dans leur intégralité et qu'ils donnent une image de l'entreprise conformément a sa situation effective .

Conclusion du premier chapitre

Comme conclusion de ce premier chapitre il y a lieu de souligner l'importance pour toute entreprise de se doter d'un dispositif de contrôle interne qui lui permette de se prémunir des risques et de les maintenir à un niveau acceptable et maîtrisable . A ce titre ce dispositif doit être évolutif et adaptable ; il ne doit être ni figé ni définitif .

Cela dit quelque soit le haut niveau de conception et de mise en œuvre du dispositif de contrôle interne , il n'en demeure pas moins qu'il reste sujet à défaillance ; une évaluation et une appréciation de ce dispositif sont alors nécessaires et doivent être assurées par l'entreprise à travers l'audit interne .

Partenaire de la direction générale et créatrice de valeur ajoutée à travers sa formulation de recommandations , la fonction audit interne s'appuie sur une méthodologie précise . Sa mise en œuvre est faite par un bon nombre d'outils qu'il faut maîtriser et utiliser à bon escient afin de parfaire la qualité de ses apports .

L'audit interne est donc une fonction dont la finalité est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs à travers le contrôle interne .

L'accomplissement de toutes les activités de l'entreprise ne saurait se faire sans le facteur humain ; de ce fait la prise en charge de ce facteur est vital et est assurée par la gestion des ressources humaines .

Cependant dans ses relations avec le personnel ,la gestion des ressources humaines exercée par l'entreprise doit faire acte d'impartialité et d'équité .La justesse de ses actions « la grandit » aux yeux des employés de l'entreprise et devient ainsi un élément d'encouragement et de stimulation pour l'ensemble qu'elle gère .

Chapitre 2

Le processus de recrutement et l'audit

Chapitre 2 :Le processus de recrutement et l'audit

Le recrutement est un acte de management qui engage l'entreprise sur le long terme. Trouver le candidat idéal pour un poste vacant n'est pas chose facile et le chemin vers cette quête est truffé d'erreurs qu'il faudra détecter et éviter. Dès lors comment l'entreprise doit-elle s'y prendre pour y parvenir et comment doit-elle éviter les erreurs de recrutement ?

Pour cela il y a nécessité pour l'entreprise d'élaborer et d'exécuter un processus de recrutement afin d'augmenter ses probabilités de se doter des meilleurs candidats que lui offre le marché du travail.

Afin de vérifier la véracité des étapes du processus l'entreprise effectue un audit du processus de recrutement.

Le présent chapitre traitera des sections suivantes :

- Le processus de recrutement ;
- La conduite d'une mission d'audit recrutement ;
- Les erreurs du recrutement .

Section 1 : Le processus de recrutement

Le processus de recrutement est la dimension la plus connue de la GRH¹.

Le processus de recrutement varie en fonction de la taille de l'entreprise, des niveaux de postes recrutés, et de la culture d'entreprise. Il doit être clairement défini pour permettre la sélection des candidats dans des conditions de traitement égales pour tous².

Dans tous les cas, la formalisation par écrit de ce processus permet de clarifier les rôles de chacun et d'en améliorer l'efficacité³. Cette même formalisation de ce même processus permet une sécurisation de ce processus, d'en appliquer les mêmes méthodes à chaque recrutement et d'optimiser la qualité des recrutements⁴.

Pour lutter contre les discriminations, le recrutement doit être de plus en plus standardisé et uniformisé afin de garantir l'égalité des chances. Une traçabilité de chaque étape du processus est requise pour attester des pratiques non discriminatoires dans l'entreprise⁵.

Le processus de recrutement comprend les étapes suivantes :

- La politique de recrutement
- Le plan prévisionnel de recrutement annuel ou pluriannuel
- L'identification et analyse d'un besoin
- La fiche et profil de poste
- La recherche de candidatures :
 - * Les modes de recrutement : Interne et Externe.
 - * Canaux de recrutement
- Les outils d'Evaluation / sélection des candidats
 - * Cv et lettre de motivation (préselection)
 - * Entretien
 - * Tests
 - * Assessment centers
- L'intégration des candidats .

¹ Faycel Benchemam, Geraldine Galindo, Op-cit ,p :38 .

² Annick Haegel, Op-cit, pp :46 ,49 .

³ Annick Cohen,Op-cit ,p:95 .

⁴ Annick Hagel,Op-cit,P:49

⁵ Annick Hagel,Op-cit,P :46

1) **La politique de recrutement** :

Elle définit les axes prioritaires en matière de recrutement .Elle oriente l'état du personnel humain de l'entreprise¹.

Ces axes prioritaires sont : zone géographique, nombre de personnels à recruter dans les prochaines années ,favorisation de la mobilité interne, critères de recrutement (la polyvalence), valeur de l'entreprise (promouvoir l'égalité des hommes et des femmes) etc.....

2) **Le plan prévisionnel de recrutement annuel ou pluriannuel** : Il donne les autorisations de recrutement de l'année, mois par mois. Ce plan doit être néanmoins revalidé à chaque ouverture de poste².

✓ **Le coût du recrutement** :

Selon le mode de recrutement choisi par l'entreprise (interne ou externe) , le coût du recrutement varie .

Par coût de recrutement on entend non seulement le coût pécunier relatif aux frais d'annonces, honoraires d'un cabinet de recrutement ou encore les frais annexes (tel ...), mais aussi le coût en temps .Ce dernier s'exprime par le temps passé par les différents acteurs en interne (personnel de l'entreprise qui prend en charge le recrutement) soit : réunion de définition du poste, réunion de décision ...etc.

✓ **Le délai du recrutement** :

Le délai de recrutement est un élément fondamental que l'entreprise doit prendre en considération ; la réussite d'un recrutement est largement liée au temps consacré à le préparer et à le mener.

Un délai de recrutement court ne permet pas à l'entreprise de passer par toutes les étapes du processus (pourtant nécessaires à sa concrétisation) ou alors un passage bréf des étapes .Ce qui se traduit par un travail bâclé , ce qui occasionne un échec du recrutement(coût inutile) et peut donner surtout lieu à des Equivoques (méthodes mal intentionnées) et des pratiques non scrupuleuses (piston, favoritisme, régionalisme),ouvrant ainsi le chemin vers un recrutement malsain.

¹ Annick Haegel,Op-cit,P:49.

² Annick Haegel,Op-cit ,P :49

3) Identification et analyse du besoin :

Le recrutement est considéré comme un investissement pour et par l'entreprise, et comme tout investissement, le recrutement passe par une préparation sérieuse (réflexion et professionnalisme) .Il nécessite du temps et de l'argent.

C'est dans cette perspective qu'apparaît l'identification et l'analyse du besoin comme une étape préliminaire fondamentale qui permet d'éviter des erreurs en terme de besoin de compétences et d'aiguiller l'entreprise vers des profils plus adaptés ¹.

Dès que l'identification du besoin est faite par le responsable directement concerné (suite à un départ, une mutation ou un besoin supplémentaire), la demande fait l'objet d'un examen hiérarchique .L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service ressources humaines².

Le dirigeant de l'entreprise et/ou un responsable des ressources humaines possédant une vision plus globale sur la stratégie de l'entreprise et sa capacité, évaluent le besoin (doit-on envisager de recruter ou s'agit-il d'un besoin temporaire ?).

Une bonne identification et une analyse pertinente du besoin qui ont pris en compte les différents paramètres à un moment précis (évolutions du marché et adaptation des entreprises) conduisent à la création d'une fiche de poste et d'un profil plus adéquat.

4) Fiche et profil de poste

A) La fiche de poste :

L'élaboration d'une fiche de poste est conduite par la direction des RH (le recruteur) en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir. C'est une phase fondamentale et primordiale car elle conditionne l'ensemble du processus³. Une élaboration de fiche de poste mauvaise ou incomplète conduit le plus souvent à un échec .

la fiche de poste permet de décrire et de préciser toutes les rubriques liées au poste (le contenu , les missions, les activités, les responsabilités , les contraintes et

¹ Veronique Lenfant, Gilbert Louer, Le guide pratique du recrutement : conseils et outils, édition prat, 2001, P :30.

² Jean-marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 7eme édition , Vuibert, France, 2009, P :79

³ Annick Cohen, Op-cit, P:95 .

l'environnement du poste de travail) . Elle permet au recruteur de bien connaître les spécificités du poste pour bien questionner le candidat .

Ces rubriques sont énumérées comme suit :

- **La raison et le contexte du recrutement** : il s'agit de préciser le motif du recrutement, ce dernier peut être du à un remplacement suite à une démission, mutation, licenciement , départ en retraite , ou alors il peut être du à la création d'un nouveau poste de travail (extension de l'entreprise).
- **La place du poste dans l'organisation** : il s'agit de préciser les liens hiérarchiques et fonctionnels avec les autres services.
- **La description de l'activité** : dans cet élément il ya lieu de rechercher la réponse liée aux missions principales ainsi qu'aux missions secondaires .
- **Les moyens mis à la disposition du poste** : afin que le titulaire du poste puisse mener à bien les missions qui lui seront assignées , il devra disposer de moyens d'ordre humain, matériel , et financier .
- **Les contraintes et difficultés du poste** : c'est la description des situations délicates auxquelles le titulaire va se trouver confronté du fait de la nature du poste (chaleur, déplacement, stress).
- **Les objectifs du poste** : c'est la formalisation brève de ce qui est concrètement attendu du futur titulaire du poste.
- **Critères d'évaluation du poste** : ces critères sont directement liés aux objectifs du poste ; ils constituent les critères sur lesquels le titulaire du poste sera évalué ; pouvant être aussi bien quantitatifs que qualitatifs. Exemple : progression du chiffre d'affaires , nombre de contrats signés , baisse du volume des horaires supplémentaires .
- **Les conditions d'embauche** : cette rubrique devra comporter un certain nombre d'informations qui préfigureront du futur contrat de travail tel que : intitulé du poste , type de contrat (CDI, CDD, à temps partiel ou à plein temps), les horaires et le lieu de travail , la rémunération ainsi que d'autres éléments (formation , gestion des carrières) .

B) Le profil du poste :

La définition du profil du candidat n'est pas le clonage du profil du titulaire. Trop souvent, l'entreprise se laisse aller à reprendre le profil du titulaire , au risque de s'enfermer ¹.

Décrire le profil consiste à définir la formation, l'expérience, le secteur d'activité, et les compétences nécessaires pour tenir le poste à pourvoir. Les

¹ Veronique Lenfant, Gilbert Louer , Op-cit, P :43

critères sont classés en deux catégories : les indispensables sans lesquels le titulaire ne peut tenir le poste et les critères souhaités qui apporte un avantage pour réussir dans le poste¹.

La fiche de profil du poste est un outil indispensable du recruteur parcequ'il lui permet à la fois de trier les CV (curriculum vitae) et d'orienter l'entretien afin de valider les compétences requises pour tenir le poste².

5) Recherche de candidatures

L'entreprise peut choisir d'effectuer soit un recrutement interne , soit un recrutement externe . les deux modes de recrutement présentent des avantages et des inconvénients. Certaines entreprises décident alors d'utiliser simultanément les deux méthodes et elles informent les candidats potentiels .

❖ Les modes de recrutement :

A) Le recrutement interne

Le recrutement interne, consiste à choisir pour le poste à pourvoir un candidat qui travaille déjà au sein de l'entreprise c'est-à-dire l'entreprise puise dans ses ressources humaines déjà existantes. Il peut s'agir d'une promotion interne pour le salarié qui occupera ce poste (évolution des carrières) ou d'une mutation (favorisation de la mobilité professionnelle). Par ce mode, l'entreprise minimise son cout de recrutement, stimule la compétition en interne et fidélise ses salariés . Cela dit ça peut aussi susciter des rivalités internes.

B) Le recrutement externe :

Dans ce cas de figure l'entreprise, ne disposant pas de competences recherchées au sein de sa ressource interne ; s'oriente vers un recrutement externe. Mais il peut aussi s'agir d'une politique adoptée par l'entreprise afin d'améliorer son image et agrandir sa notoriété.

En ayant recours à ce mode de recrutement l'entreprise se dote de personnes susceptibles d'apporter de nouvelles idées , de nouvelles méthodes de travail , mais en revanche le temps d'integration de la nouvelle recrue est plus long .

L'entreprise peut faire le choix de mener elle-même le recrutement externe ou au contraire elle décide de se faire aider en le confiant à des tiers : Cabinet de recrutement, chasseurs de têtes.

¹ Annick Haegel, Op-cit, P :55

² Annick haegel, Op-cit , p :55

- Les cabinets de recrutement : Ce sont les consultants en recrutement qui se chargent de cette besogne. Ils assistent et aident l'entreprise dans sa recherche de candidats (diffusion de l'annonce, définition d'un besoin).
Il est nécessaire que l'entreprise spécifie dès le début de la relation ce qu'elle attend avec exactitude des cabinets de recrutement afin de garantir la qualité recherchée dans la prestation de service.
- Les chasseurs de têtes : leur manière d'agir (approche directe) consiste à identifier les candidats qui correspondent le mieux au profil recherché et à entrer directement en contact avec eux .Ils leur font des propositions de recrutement même s'ils (candidats) n'ont pas manifesté l'intention de changer de poste.

Le recours aux chasseurs de têtes est réservé aux postes de responsabilité élevée et à la recherche d'experts aux compétences rares¹ . Comparativement aux cabinets de recrutement, cette méthode demeure onéreuse.

❖ **Les Canaux de recrutement :**

Depuis quelques années, une palette de canaux de recrutement s'est considérablement élargie, mais le choix de l'un de ces canaux dépend de plusieurs paramètres qu'il convient de bien identifier afin de trouver le canal le mieux adapté à chaque mode de recrutement choisi (interne/externe).

Pour le recrutement interne l'entreprise dispose des canaux suivants : mail, note de service, intranet ...

Pour le recrutement externe elle utilise :

✓ **Les annonces dans les journaux :**

Passer une annonce dans la rubrique « offre d'emploi » d'un journal , est un moyen efficace pour attirer les candidatures de personnes en recherche de travail . La qualité du retour dépendra de la qualité de la rédaction de l'annonce.

Pendant longtemps ce vecteur de communication était considéré comme la principale méthode de recrutement contribuant aussi à la notoriété de l'entreprise .Ce canal est actuellement moins sollicité suite à l'utilisation grandiose de l'internet.

¹ Dimitri weiss,ressources humaines,3eme édition,Edition d'organisation,France,2005,P :66

✓ **Les candidatures spontanées :**

En raison de leur notoriété et l'image qu'elles véhiculent, certaines entreprises sont envahies par la réception de CV et lettres de motivation par des demandeurs d'emploi qui utilisent différentes sources d'envoi (fax, mail, voie postale, formulaire mis à disposition par l'entreprise sur son site) pour tenter leurs chances sans que ces entreprises n'aient émis un quelconque souhait de recrutement. Ceci est appelé une candidature spontanée.

Cette technique classique de recherche d'emploi offre à l'entreprise qui les reçoit une banque de CV susceptibles d'être exploités au moment opportun, mais nécessite cependant une gestion et un suivi par conséquent un coût.

- ✓ **La cooptation:** La cooptation signifie que le CV d'une personne va être reçu parce que cette personne connaît (de manière plus ou moins directe) un salarié de l'entreprise. La cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément « Le piston ». Cette méthode ne permet en effet que de recueillir plus de candidatures, mais n'exonère pas les candidats retenus de passer les entretiens et /ou tests de sélection¹.

La cooptation est aussi appelée candidature sur recommandation.

- ✓ **Les Forums :** Venue des états unis, cette démarche permet de réunir sur un même lieu des entreprises offrant des emplois, et des candidats. Il s'agit alors pour l'entreprise de rencontrer et de pré-sélectionner rapidement des candidats et de recueillir de nombreux CV. Les rencontres sur ces forums ne constituent alors qu'une première approche des deux parties, qui se poursuit (ou non), par d'autres entretiens...².

- ✓ **Les Jobs Dating :** il s'agit d'un rendez-vous express organisé sur une durée de 5 à 15 minutes qui permet au recruteur de rencontrer un maximum de candidats en un minimum de temps³.

- ✓ **Les salons de recrutement :** ils sont organisés par métier ou secteurs d'activité. Ces salons s'adressent aussi bien aux jeunes diplômés qu'aux candidats plus confirmés⁴.

- ✓ **Relations écoles :** les entreprises privilégient les contacts directs avec les établissements de formation.

Elles se font ainsi connaître d'un grand nombre d'étudiants avec un investissement réduit.

¹ Faycel benchemam, Géraldine galindo, op-cit, p :44 .

² Faycel benchemam, Géraldine galindo, op-cit, p :47 .

³ Alain Gavand, Op-cit, p :173.

⁴ Alain Gavand, Op-cit, p :172

Ces relations prennent différentes formes :

- Accueil d'étudiants en stages , contacts avec les associations d'anciens élèves
- Interventions diverses : conférences (présentation de l'entreprise¹).

✓ **Internet :**

Il est devenu actuellement le media de communication incontournable et a profondément transformé les techniques de recrutement .

Il présente plusieurs avantages ²:

Pour l'entreprise, passer une annonce sur un site internet est devenu peu coûteux .

Pour le salarié, créer son compte sur un site internet de recherche d'emploi, permet de recueillir automatiquement toutes les annonces correspondant a sa recherche.

Mais l'inconvénient pour chacune des deux parties c'est qu'elles soient submergées par les offres et les demandes d'emploi.

Les méthodes citées précédemment évoluent aussi grace à ce média .

6) Les Outils d'évaluation (selection des candidats)

Ils s'énumèrent comme suit :

A) Curriculum vitae et lettre de motivation (premier tri) :

Curriculum vitae, en latin, est une expression signifiant « déroulement de la vie » ³.

Le curriculum vitae (CV) est un document détaillant le parcours et autres compétences acquises d'un individu. Il s'agit en général du parcours scolaire et/ou professionnel qui fait état de la compétence d'un candidat dans un poste à pourvoir.

¹ Brahim Fodil, Essai d'analyse de la politique de recrutement ,mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master,Ecole des hautes études commerciales d'Alger ,2014 .

² Faycel benchemam,Geraldine Galindo, Op-cit, p:45

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Curriculum_vit%C3%A6 .

Comme son nom l'indique la lettre de motivation permet au recruteur de s'assurer de la motivation du candidat à la recherche d'emploi , en apportant plus de précision sur des éléments mentionnés de manière synthétisée dans le CV ainsi que décrivant ses qualités et autre critères .

La lettre de motivation accompagne le CV ;ce qui lui a valu le nom de lettre d'accompagnement.

Ces deux outils (CV et lettre de motivation) servent à la présélection des candidats ; ,permettant (au recruteur ou à l'employeur) ainsi d'apporter un premier jugement sur le profil du candidat et de déterminer si le candidat répond ou non aux exigences minimales du poste à pourvoir .

Lors de ce premier tri, toutes les candidatures ne répondant pas à ces exigences minimales du poste (formation incompatible, expérience professionnelle insuffisante ...) en sont éliminées .Contrairement à ce qu'on pourrait penser ,le tri des CV est un travail méticuleux et qui nécessite une attention particulière.Ce n'est pas une opération mécanique et dans ce sens la personnalité du recruteur intervient comme un filtre plus au moins objectif.

Le tri doit se faire intelligemment et non pas d'une manière aveugle.Pour une présélection efficace le recruteur doit se munir d'une grille ,comportant les principaux critères objectifs qu'il a définis et hiérarchisés dans la définition du poste .Il s'agit donc d'établir la liste des candidats en comparant les qualités de ces derniers avec les critères de sélection .

Les candidatures ayant été retenues sont alors convoquées pour un entretien ou pour d'autres épreuves de sélection . C'est la l'objectif même du CV et de la lettre de motivation.

A noter qu'actuellement on parle de **CV vidéo** qui se présente sous forme de lien (envoyé par email ou mentionné dans le CV traditionnel), consultable par les recruteurs qui découvrent une présentation du candidat et une description de son parcours professionnel faite de manière plus vivante . C'est une nouvelle forme de CV .

Le CV anonyme est une autre forme moins récente et plus orientée vers l'essentiel (aptitudes du candidat au profil du poste à pourvoir) .Cependant ,il ne cesse de se développer.Le CV anonyme permet de lutter contre toutes formes de discriminations à l'embauche .L'idéal serait plutôt de s'orienter vers une évolution des mentalités plutôt que de rechercher d'autres outils de sélection pour faire intégrer dans l'entreprise la diversité . C'est un enjeu éthique et stratégique pour l'entreprise .

b) L'entretien :

L'entretien demeure l'un des outils de sélection le plus courant, c'est la technique la plus utilisée pour connaître les candidats.

L'entretien de recrutement est une situation de face à face qui met en présence deux personnes dont la finalité est la meilleure connaissance mutuelle, permettant à chaque partie de prendre sa décision¹.

Le but de l'entretien de recrutement est donc :

D'une part de compléter et d'approfondir le contenu du CV et la récolte d'un maximum d'informations sur le candidat (ses attentes et autres) pour une meilleure connaissance.

D'autre part, c'est l'occasion pour le candidat de faire valoir ses qualités et ses compétences et de récolter à son tour des informations sur l'entreprise et le poste à pourvoir .

La réussite d'un entretien repose sur une préparation de la part des deux parties ; le recruteur lui aussi doit faire l'objet d'une sélection (selectionner le selectionneur), ce dernier doit ²:

- Bien connaître les postes pour lesquels il interviewe les candidats.
- Etre intelligent et avoir de réelles capacités d'analyse.
- Avoir en tête une représentation claire du candidat idéal et savoir jusqu'où il peut s'éloigner de cet idéal.

Il existe différents types d'entretien :

✓ Les entretiens individuels :

Comme leur nom l'indique , ce type d'entretien comporte deux participants : l'interviewer et l'interviewé. Ces entretiens sont les préférés des candidats , car ils permettent un libre échange d'informations entre les deux parties³.

✓ Les entretiens avec un jury :

Dans ce type d'entretien le candidat est interrogé par plusieurs personnes d'affilée. Il peut y avoir seulement deux interviewers, comme il peut y avoir un jury composé de plusieurs personnes¹.

¹ Annick haegel , Op-cit , p : 57 .

² Alan, gavand, Op-cit,p :195.

³ Jon Billsberry, Réussir ses recrutements et savoir les conserver , les echos editions,France, 2000, pp:159,160 .

✓ Entretien de groupe :

Dans ce type d'entretien un groupe de candidats sélectionnés et réunis sont destinés pour le même poste de travail. Ce genre d'entretien permet de gagner du temps dans la présentation de l'entreprise et du poste.

Il permet aussi d'observer tous les comportements en même temps (qui coupe la parole, qui prend des notes ...) suite à l'exposition d'une problématique, ainsi que de détecter si les candidats sont aptes à travailler en équipe.

Les entretiens sont structurés comme suit :

- ✓ Entretien Directif (structuré) : inclut une liste de questions précises, préparées à l'avance ; que le recruteur pose généralement à chaque candidat dans le même ordre. Son objectif étant d'obtenir également des réponses de même nature.
- ✓ Entretien semi directif (semi structuré) : le recruteur est directif dans les questions qu'il pose (liste de questions préalablement définies) et non directif dans les réponses qu'il attend. Cet entretien est particulièrement adapté aux situations qui nécessitent un échange constructif et riche².
- ✓ Entretien non structuré : un entretien non structuré n'a pas de question prédéterminée ou de sujets de conversation³. Les recruteurs sont libres de suivre les axes de questions qui leur semblent plus appropriés, l'objectif recherché est de recueillir un maximum d'informations en un minimum de temps⁴.

Les entretiens les plus efficaces sont le produit d'une combinaison de ces différents styles ; une approche structurée avec une certaine souplesse pour permettre au recruteur de poser des questions de suivi et d'explorer davantage les éléments intéressants contenus dans les réponses des candidats.

C) Les tests :

Les candidats retenus à l'issue du premier tri et du premier entretien peuvent être soumis à des tests⁵.

¹ Jon Billsberry, Op-cit, p : 160.

² Christian Ballico, Les méthodes d'évaluation organisation des ressources humaines, 2ème édition, France 2002, P : 72.

³ Jon Billsberry, Op-cit, p: 160.

⁴ Christian Ballico, Op-cit, p72.

⁵ Jean-Marie Peretti, Op-cit, P : 85

Un certain nombre de tests peuvent être utilisés dans les entreprises soit pour la préselection des candidats avant l'entretien, soit pour différencier les candidats après les entretiens.

Le Test est un outil d'évaluation aux capacités professionnelles acquises ou innées des candidats. Le but d'un test est d'évaluer les capacités d'un individu par rapport au poste qu'il devra occuper¹.

Pour qu'un test soit crédible et efficace par rapport au but recherché, il est essentiel de remplir les conditions minimales suivantes :²

- Les consignes données aux candidats avant qu'ils ne commencent doivent être claires, précises, et identiques pour tous ;
- Les conditions matérielles de passation (environnement physique, support matériel de l'épreuve, durée ...) doivent être les mêmes pour tous les candidats ;
- L'enregistrement des résultats et l'application du barème doivent être rigoureux et précis ;
- L'interprétation des résultats doit être réalisée par un professionnel compétent et connaissant parfaitement les objectifs et les limites du test.

Ne pas répondre à ces conditions met en cause la validité du test et ses résultats. S'ils répondent à ces conditions, les tests peuvent faciliter le choix du recruteur ou limiter le risque d'erreur dans le recrutement même si le risque zéro n'existe pas.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- ✓ Les tests de connaissances : sont destinés à évaluer les connaissances du candidat par rapport aux critères définis dans le poste³. Ces tests peuvent porter sur une technique particulière (rapidité de frappe, maîtrise d'un logiciel ou d'une langue), ou des connaissances générales (maîtrise d'une langue ...).
- ✓ Les tests de personnalité : sont destinés à donner un aperçu relatif sur la personnalité du candidat. Le candidat est soumis à un test écrit, les résultats de ce test, seront interprétés de manière à émettre des hypothèses sur la personnalité du candidat.

¹ Véronique Lenfant, Gilbert Louer, Op-cit, p : 120.

² Veronique lenfant, Gilbert louer, Op-cit, p: 121

³ Veronique lenfant, Gilbert louer, Op-cit : 121

Ces tests n'interviennent que pour apporter des indications, au mieux ils ne sont qu'un indicateur modéré sur le comportement d'une personne au travail ¹.

- ✓ Les tests d'aptitude : sont destinés à évaluer les aptitudes telles que le raisonnement, l'attention (capacité à se concentrer et son maintien), dextérité (reconstitution d'une pièce à partir d'éléments) ².

d) Les assessment centers (centre d'évaluation) :

Les assessment centers ne désignent pas un lieu spécifique c'est en fait le nom d'une méthode qui évalue les compétences d'un candidat à partir de plusieurs outils d'évaluation (la mise en situation , les tests, les entretiens) utilisés conjointement .

Les assessments centers se déroulent dans un lieu spécifique où les candidats et examinateurs peuvent échapper aux exigences et aux interruptions du travail, cependant ils demeurent les outils de sélection les plus onéreux conséquemment à la prise en charge des candidats et des psychologues (frais d'hébergement et de restauration).

En dépit du coût de ces centres d'évaluation, ils se révèlent n'être que modérément efficaces et, dans tous les cas ; moins efficaces que les tests qu'ils proposent ³.

Vers la fin du processus de sélection (choix porté sur un candidat), la lettre d'embauche intervient .

Lettre d'embauche : la lettre d'embauche est un document d'une haute importance, elle notifie à la personne que sa candidature a été retenue et qu'elle est considérée suffisamment qualifiée pour rejoindre l'entreprise .Cela dit le temps perdu à envoyer des lettres d'embauche risque de retarder l'arrivée du nouvel employé dans l'entreprise ⁴.

7) L'intégration :

Le processus de recrutement ne s'achève pas à la sélection d'un candidat à un poste à pourvoir mais s'étend au-delà de son accueil jusqu'à son intégration .

¹ Jon Billsberry, Op-cit, p:148 .

² Veronique Ienfant, Gilbert Ioué, Op-cit, p: 122

³ Jon Billsberry, Op-cit, P : 154.

⁴ Jon Billsberry, Op-cit, P : 189.

Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise ¹. L'étape de l'intégration est donc une étape primordiale, elle conditionne largement la réussite du recrutement ².

La durée de la période d'intégration varie généralement à la fois en fonction du niveau de poste et de l'organisation ³.

C'est au responsable hiérarchique direct de la nouvelle recrue qu'incombe la responsabilité de cette étape d'intégration.

La DRH s'occupe de son côté des formalités administratives et fournit une aide importante en mettant en place des outils de suivi de la période d'essai et d'intégration.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil dans l'entreprise et du suivi de l'adaptation ⁴.

La connaissance des motivations réciproques va conditionner l'adaptation et par voie de conséquence l'intégration.

Les étapes de l'intégration :

La personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

- ✓ **La phase d'information** débute lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissances des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler.

Durant cette première phase, la personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité sera donc considérée comme faible.

- ✓ La deuxième phase correspond à **l'apprentissage du métier sur le terrain**. Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été embauché. Elle dure jusqu'au moment où il a acquis une connaissance pratique selon son métier, c'est-à-dire le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs.
- ✓ La troisième phase est celle de **l'apport personnel**. Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau

¹ Faycel benchemam, Geraldine galindo, Op-cit, P : 57.

² Annick cohen, Op-cit, P :120.

³ Annick Haegel, Op-cit, P :63

⁴ Jean-marie peretti, Op-cit, P87

collaborateur à la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et, donc, de réctifier les erreurs qu'il aurait pu commettre .

Il doit acquérir une certaine connaissance de la vie de la société , des personnes et, plus généralement, l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

Pour faciliter l'intégration plusieurs pratiques peuvent être mises en place :

- ✓ L'accueil: il s'agit de recevoir le premier jour la nouvelle recrue, de la présenter , de lui faire visiter l'entreprise, de lui désigner son travail et de lui préparer son poste de travail .
- ✓ Livret d'accueil: il comporte toutes les indications susceptibles d'intéresser la nouvelle recrue (lettre de bienvenue, horaires, lieu de travail,...etc) .
- ✓ Le tutorat: Le tutorat est une relation pour l'aide à l'injection dans l'entreprise entre une personne travaillant au sein de l'entreprise , le tuteur, et un apprenant, qui est la nouvelle recrue .
- ✓ La Socialisation: est l'adaptation de la recrue à l'entreprise ¹.dont ci-dessous les techniques suivantes :
 - Le parrainage: le parrainage peut être une technique de socialisation très précieuse.Elle consiste à mettre en binôme le nouveau venu avec un autre employé qui travaillera généralement en étroite collaboration avec lui .
 - Le mentoring: un mentor est une personne volontaire ,bénévole et expérimentée ,vers laquelle un nouvel employé peut se tourner pour avoir des conseils , mais n'apporte pas d'aide permanente sur les questions opérationnelles.
La relation entre le mentor et le mentoré est informelle et durable .
- ✓ La Personnalisation: la personnalisation est l'adaptation de l'entreprise au nouveau venu .²

Section 2 : Conduite d'une mission d'audit de recrutement

L'audit recrutement est une composante de l'audit social . Ce dernier est défini comme une démarche d'observation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines . Cette démarche conduit à

¹ Jon Billsberry, Op-cit, P :208

² Jon Billsberry, Op-cit, pp :210,211 .

diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action¹.

1. L'audit recrutement

L'audit recrutement porte sur les points suivants ²:

a) La décision de procéder à un recrutement :

L'auditeur interne examine comment la décision de procéder à un recrutement a été arrêtée (s'agit t-il d'un programme préétabli ,ou alors d'un besoin imprévu) . Son investigation porte en premier sur l'origine de la demande initiale , l'analyse de la fiche de demande et de l' analyse du poste à pourvoir .

b) La procédure de recrutement :

L'ensemble des étapes du recrutement sont généralement précisées dans le cadre de procédures internes . L'auditeur interne examinera la rigueur et l'exhaustivité du processus ainsi que la qualité des moyens utilisés et la détermination des responsabilités pour chaque phase. Il vérifie en particulier le respect de la réglementation .

c) L'accueil et l'intégration :

Ils sont un élément clé de la réussite du recrutement . L'auditeur vérifie l'existence de procédure d'accueil et de suivi d'intégration du nouveau , ainsi que leur efficacité .

d) Le cout du recrutement :

Qu'il s'agisse de cout des annonces , d'honoraires du cabinet de recrutement ou alors cout de l'accueil et de la formation au nouveau poste , ces couts représentent des sommes importantes . L'auditeur vérifie le chiffrage des couts , leur prise en compte et la recherche d'économie .

e) Le fonctionnement du service de recrutement :

L'auditeur fait également objet d'investigation portant sur son efficacité.

¹ Sylvie guerrero, les outils de l'audit social optimiser la gestion des ressources humaines , Dunod,Belgique, 2008, pp :1,2.

² Jean-marie Peretti, Jean-luc Vachette, Audit social, Les éditions d'organisations, France, 1987,pp :183,184 .

2. Déroulement d'un audit recrutement

Afin de réaliser un audit recrutement l'auditeur interne devra s'appuyer sur une méthodologie bien précise . Comme nous l'avons déjà mentionné lors de notre premier chapitre , la méthodologie d'une mission d'audit est toujours la même quelque soit son objet , le contenu change en fonction de la thématique traitée .

➤ Phase 1 : Préparation :

Muni de son ordre de mission , l'auditeur procédera à une prise de connaissance : dans un premier temps connaître ce que c'est la gestion des ressources humaines , connaître le sujet à auditer qui est le recrutement (notions , méthodes de selections et d'évaluation des candidats, mode de recrutement) pour qu'il soit en mesure de comprendre les réponses et les explications qu'il va chercher .

Dans un second temps, il élabore un questionnaire de prise de connaissance dont la structure est la suivante :

- connaissances générales de l'entreprise : date de creation , secteur d'activité , évolution , chiffre d'affaire ,filiales, perspectives ...etc.
- Connaissance de la direction des ressources humaines : méthodes et procédures , réglementation régissant la fonction, nombre d'effectifs et leur répartition , évolution d'effectifs , taux d'absentéisme, rotation du personnel, mobilité ...etc .

Par la suite l'auditeur interne identifie les zones à risques qui peuvent être les suivantes :

- Identification du besoin de recrutement (fiche de poste , profil du poste)
- Le cout et le délai du recrutement
- Choix du mode de recrutement (interne ou externe)
- Choix des canaux de recrutement
- Les outils d'évaluation (entretien , tests ...etc)
- Intégration

Ci-dessous , à titre d'exemple Tableau d'identification des risques non exhaustifs :

Tableau N° 2.1 : Tableau d'identification des risques de l'audit recrutement

Taches	Objectifs	Risques	Eval uatio n	Dispositif de contrôle interne	Constat Oui/No n
Identification du besoin de recrutement	S'assurer que le besoin en recrutement est correctement identifié, formalisé et communiqué	Absence de fiche ou ne correspondant pas au profil réellement recherché. Recrutement inapproprié. Perte financière Non atteinte des objectifs		Rédaction de fiche de poste . Adaptation de fiche de poste . Formalisation détaillée de tous le processus de recrutement.	
Mode de recrutement	S'assurer que le mode choisi est plus adéquat pour un poste donné . Procédure de recrutement interne Procédure de recrutement externe	Non exploitation des ressources humaines existantes . Perte de temps et d'argent . Absence ou manque d'instructions et de directives régissant le cadre du recrutement .		Favoriser le recrutement interne avant de recruter en externe Formalisation des procédures de recrutement interne . Formalisation des procédures de recrutement externe .	
Intégration	Vérifier l' existence d' un programmé d'intégration pour les nouvelles recrues et s'assurer qu'il est adapté à	Temps à l'intégration plus long voire absence totale d'intégration . Non encadrée la nouvelle recrue est déstabilisée voire perdue occasionnant		Mettre en place un programme d'intégration adapté a chaque catégorie . Assistance et suivi des nouvelles recrues par de nombreuses	

	elles	ainsi la non atteinte des objectifs assignés. Baisse de la productivité .		actions telles que la formation .	
Le cout de recrutement	s'assurer que tout les couts liés au recrutement sont correctement identifiés, et chiffrés .	Dépassement du budget alloué au recrutement Perte financières Recrutement compromis (suspendu ou annulé)		Détermination précise du cout de recrutement (basée sur une estimation étudiée) Suivi des couts de recrutement d'une periode a une autre .	
Le fonctionnement du service de recrutement	Apprécier la qualité de la prestation du service de recrutement	Augmentation des couts de recrutement. Mauvais choix dans le recrutement ce qui va engendrer : <ul style="list-style-type: none"> - Baisse de productivité de l'entreprise - Difficultés financières - Menace dans la survie de l'entreprise 		Amélioration du fonctionnement du service recrutement a travers la mise a disposition des moyens (humains et matériels) nécessaires pour mener a bien leurs taches ainsi qu'une formation pour une remise a niveau (par exemple acquisition de nouvelles techniques de selection) . Sensibilisation du personnel du service	

Source : Tableau élaboré par l'étudiante

Une fois que le tableau d'identification des risques est achevé , un document marquant l'achèvement de la première phase de la mission d'audit recrutement est élaboré par l'auditeur interne . Il s'agit du rapport d'orientation .

Dans ce rapport d'orientation l' auditeur interne mettra en exergue les objectifs de son audit recrutement ainsi que les différents dispositifs du contrôle interne qui vont être testés . A titre d'exemple ici il s'agira des procédures de recrutement, intégration , ...etc .

➤ **Phase 2 : Réalisation :**

Après la réunion d'ouverture avec les interlocuteurs clés de la direction des ressources humaines , la planification des dates de déplacement est transcrite dans le programme d'audit ou encore appelé planning de réalisation .

L'auditeur interne élabore essentiellement le questionnaire de contrôle interne (QCI) , constitué de bonnes questions qu'il devra se poser . C'est le fil conducteur pour arriver à un regard complet . Il peut être composé de questions suivantes :

Tableau N° 2.2 : Questionnaire de contrôle interne de l'audit recrutement

	Oui / Non	Observation
1) Existe-t-il un processus de recrutement ? est-il formalisé ?		
2) Ce processus de recrutement est t-il mis a jour ?est t-il mis a la disposition des acteurs concernés par le recrutement ?		
3) Par qui et comment les besoins en recrutements sont-ils identifiés ?		
4) Le déclenchement du recrutement est autorisé par qui ?		
5) Existe-t-il des fiches de poste ? sont-elles mises a jour ?		
6) 6) Qui se charge de l'élaboration des fiches de poste ?		
7) Le mode de recrutement adopté par l'entreprise est-il le plus adéquat possible		
8) 8)Existe-t-il des procédures réglementant la mobilité du personnel (les mutations , la promotion interne)		
9) Lors de la sélection des candidats ,des entretiens		

d'embauche sont t-il programmés ?		
10) Par qui les entretiens d'embauches sont –il conduits ?		
11) L'entretien d'embauche est t-il sanctionné par un proces verbal ou un autre document ? ou peut –il être classé ?		
12) Qui prend la décision finale d'embauche du candidat retenu ?		
13) Existe-t-il un programme d'intégration pour les nouvelles recrues ?		
14) Existe-t-il une période d'essai pour chaque catégorie et quelle est sa durée pour une nouvelle recrue ?		
15) Existe –il un traitement et un archivage des dossiers de candidats dont la période d'essai est non concluante ?		
16) Le service recrutement réalise t-il des suivis de recrutement (exemple statistique du nombre de recrutements jugés reussis et celui jugé non reussis)		
17) 17) les recrutements soldés par une periode d'essai non concluante sont –ils traduits par un cout chiffré ?		

Source : Elaboré par l'étudiante

L'auditeur interne, durant sa conduite de mission de l'audit recrutement ,utilisera un bon nombre d'outils tels que :

- L'observation : observer comment se déroule une opération de recrutement L'observation et la consultation de documents tant par la forme que par le contenu : processus de recrutement s'il est formalisé ,contrat de travail , fiche de poste, proces verbaux , grille d'analyseetc .
- les interviews et la narration : pendant et apres son entretien avec le recruteur par exemple l'auditeur interne tentera de comprendre le processus de recrutement d'apres ce qui a été raconté (expression du besoin de recrutement, reception des candidatures ... etc)

D'autres outils peuvent etre utilisés pour une bonne compréhension , ces derniers sont également cités dans le chapitre numéro un .

La feuille de révélation et analyse de problème est élaborée et renseignée par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement dans l'exercice de sa mission . A chaque fois qu'une observation révèle un problème, une difficulté, l'auditeur utilise ce moyen pour conduire son raisonnement .

Tableau N° 2.3 : Modèle de feuille de révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Etabli par	Approuvé par :

Source : Jacques renard, Op-cit, p :268.

L'auditeur interne, dans sa recherche de la réalité se fera son opinion sur la base des preuves d'audit interne suivantes : ¹

- **La preuve physique:** c'est ce que l'on voit, ce que l'on constate. On dit que c'est la meilleure des preuves, encore faut-il se méfier de sa faculté d'observation et de la mémoire que l'on en a.
- **La preuve testimoniale :** d'aucuns prétendent que c'est la plus fragile. Comment se fier au témoignage d'autrui, frappé d'un double aléa :
 - l'aléa du constat fait par autrui ;
 - l'aléa relatif à la façon dont il est rapporté.
- **La preuve documentaire :** elle se présente sous de multiples aspects : pièces comptables, procédures écrites, comptes rendus, notes, courrier, plans, rapports, ...etc .
- **La preuve analytique :** c'est celle qui résulte de calculs, rapprochements, déductions et comparaisons diverses.

¹ Jacques renard, Op-cit, pp :283,284.

➤ **Phase 3 : Conclusion :**

De retour à son bureau , l'auditeur interne et grace aux fraps qu'il aura rassemblées , commencera la rédaction de son rapport préliminaire d'audit interne .

Ce document est considéré incomplet car il ne contient pas les réponses des audités aux recommandations de l'auditeur , il constituera l'ordre du jour de la réunion de cloture .Tous les documents qu'il aura utilisés ainsi que les preuves d'audit observées par l'auditeur seront présentés .La réunion de cloture marque la fin de la mission d'audit recrutement .

Un autre document s'intitulant rapport d'audit interne est confectionné et diffusé aux donneurs d'ordre de la mission d'audit recrutement .

Section 3: Les erreurs du recrutement

On parle d'erreur de recrutement quand des réserves sont avancées sans être clairement explicitées autour de l'adaptation et de l'intégration de la personne recrutée.

Ces erreurs peuvent être énumérées comme suit ¹:

1- Recruter un Cv et oublier personnalité et centre d'intérêts :

Traditionnellement, recruter revenait à mettre en parallèle le CV présentant les formations suivies et l'expérience acquise par le candidat avec le contenu technique du poste à pourvoir. Les recruteurs se contentant de recruter sur la seule base de l'expérience et des connaissances imprimées sur le CV. C'est oublier que ce qui est écrit sur le CV ne montre pas le talent de la personne, un candidat ayant moins d'expérience qu'un autre sur le CV ne montre pas le talent de la personne, un candidat ayant moins d'expérience qu'un autre mais plus motivé obtiendra potentiellement de meilleurs résultats. Surtout si pour cela il est soutenu par une personnalité qui l'aidera à s'intégrer dans le reste de l'équipe et des centres d'intérêts adaptés à son emploi .

2- Echouer à décrire la réalité du poste :

Si le candidat peut enjoliver son CV, c'est aussi le cas du recruteur à propos de l'emploi qu'il propose . La peur de dire la vérité aux candidats sur les conditions de travail est la raison la plus fréquente de départ anticipé. Dire la

¹ <http://www.assistante-experte.com/erreurs-recrutement-a-eviter> ,25/03/2015.

vérité fera seulement fuir les candidats qui ne sont pas prêts à travailler dans cette entreprise .

3- Recruter dans l'urgence :

Se laisser surprendre par un départ imprévu demandera de remplacer la personne partie sans avoir pu planifier le recrutement . Paradoxalement, c'est en se précipitant que les choses vont trainer puisqu'une erreur de casting entrainera de mauvais résultats ou le départ anticipé de la personne, que ce soit de son fait ou de celui de l'entreprise .

Et il ne restera plus qu'à recommencer encore et encore . Quand il y a peu de candidats qui ont répondu à l'annonce , ou qu'aucun candidat ne correspond à la recherche formulée et que le besoin exprimé est urgent, on risque d'être victime d'un « recrutement désespéré » . Garder à l'esprit qu'une erreur de recrutement d'aujourd'hui nuira aux résultats et à l'ambiance de travail de demain .

4- Laisser la description de la fonction devenir obsolète :

Une autre erreur est de ne pas mettre à jour la description de fonction assez régulièrement . les personnes engagées dans le recrutement réalisent qu'elles ne sont pas d'accord sur le contenu de l'emploi , ses missions et les compétences indispensables requises à son bon accomplissement .

Il ne restera plus qu'à poser les bonnes questions : quelles sont les conditions de travail qui ont changé depuis la dernière fois que l'on a recruté pour cet emploi ? quels résultats sont maintenant attendus ? Avec qui cette personne devra t-elle travailler ? Encore une fois, c'est en y allant doucement , étape par étape, que les choses se feront le plus vite .

5- Recruter sur son Feeling :

Inutile de se baser sur son intuition pour « scanner » un candidat et dire en dix minutes s'il a le potentiel de réussir ou non dans un emploi donné. Cette psychologie de comptoir ne suffit pas . Elle doit être confirmée par une comparaison avec le profil du candidat recherché qui a été élaboré par une analyse de poste . De plus, ce n'est pas parce qu'un candidat maîtrise les techniques d'entretien qu'il s'agit forcément de celui dont on a besoin .

6- Ne regarder que vers l'extérieur et oublier le candidat interne :

A trop porter ses efforts de recrutement vers l'extérieur , on peut oublier que le candidat idéal est déjà dans l'entreprise , trépigant de ne pas avoir été remarqué par son responsable ou par le service des ressources humaines . Peut-

être est –ce une personne d'un autre service qui attend de relever un nouveau défi et qui a besoin d'une simple formation pour être opérationnelle.

7- Rechercher le candidat « trop idéal » :

Quand trop de personnes sont impliquées dans la détermination des compétences requises ou que le recruteur cherche le salarié parfait, le résultat sera une liste de pré-requis tellement longue et précise qu'aucun candidat ne semblera correspondre . De plus, le niveau étant trop haut , les candidats internes risquent de ne pas oser répondre à l'offre .Pour éviter cela, les critères de sélection doivent être simples , clairs et concis .

8- Recruter selon sa propre image :

Tout manager peut être tenté de recruter des candidats lui ressemblant, que ce soit en terme d'expérience passée, en terme de personnalité ou de centres d'intérêts communs. La tendance la plus répandue est de recruter ceux qui suivent le même chemin de carrière ou ont le même diplôme . C'est se laisser séduire par la facilité alors que l'entreprise a besoin de diversité , que ce soit en terme de personnalité , de compétence ou d'expérience. Ce qui peut aussi pousser à ignorer le talent ou le potentiel d'un candidat parce qu'à son âge on n'a pas vécu autant d'expériences ou que l'on tenait des postes avec des responsabilités inférieures aux siennes et qu'il n'y a pas de raison qu'il passe devant .

Ce biais serait évité en faisant appel à une équipe directement concernée par ce recrutement et en leur déléguant une partie du processus ; plusieurs avis sont bien sûr nettement préférables à un seul et l'intégration du nouveau dans l'équipe s'en trouvera facilitée si les collègues ont donné un avis favorable le concernant .

9- Recruter sans preuve de performance :

Les managers qui ne sont pas formés aux techniques d'entretien échouent à demander des exemples concrets d'expérience ou les candidats ont prouvé qu'ils possédaient le talent ou la maîtrise de la compétence recherchée . A la place ,ils se contenteront de demander « trois qualités trois défauts » . Ils s'engagent alors dans des entretiens fort sympathiques mais superficiels qui ne leur apprendront rien quant aux compétences réellement détenues .

10- Garder ses idées reçues et ses préjugés :

Tout le monde a des préjugés y compris les recruteurs et la tendance est de faire souvent des hypothèses basées sur ceux –ci « un candidat n'a pas d'expérience dans ce domaine donc il ne saura rien faire » .

Si on passe suffisamment de temps sur ces facteurs qui font la différences entre succès et échec et on sélectionne les candidats en fonction de ces critères on serait bien plus apte à éviter de passer à coté du candidat idéal sans s'en rendre compte .

Conclusion du chapitre

Le processus de recrutement désigne toutes les actions mises en oeuvre par une entreprise pour recruter un candidat qui correspond à ses besoins pour un poste donné.

Chaque étape du processus doit être formalisée pour garantir l'application des mêmes règles pour tous, cependant cela ne suffit pas à sécuriser le processus. Pour cela et dans un souci de pertinence et de fiabilité du processus les organisations doivent prévoir un audit de ce même processus (appréciation de la fiabilité des méthodes de recrutement et d'évaluation).

Chapitre 3

**Pratique de l'audit
recrutement au sein
de la Sonelgaz**

Chapitre 3 : Pratique de l'audit recrutement au sein de La Sonelgaz

La Sonelgaz est le groupement algérien chargé de la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz dans le pays . Elle est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel .

Ce chapitre sera consacré à une étude de cas dans lequel nous allons décrire le déroulement d'une mission d'audit recrutement au sein de la Sonelgaz. Pour cela et dans un premier temps , une présentation générale du groupe sonelgaz sera donnée ; dans un second temps nous nous intéresserons à la direction exécutive de l'audit interne et le processus de recrutement adopté par cette dernière pour les recrutements ; et pour finir nous présenterons le déroulement d'une mission d'audit recrutement .

Ce chapitre est subdivisé en deux sections qui sont :

- Présentation générale de la Sonelgaz SPA ;
- Les pratiques adoptées par Sonelgaz pour la conduite d'une mission d'audit recrutement .

Section 1 : Présentation de la SONELGAZ SPA

Cette section est destinée à présenter la Sonelgaz d'une manière générale en passant par sa création , son développement, ses activités et ses missions ainsi que la direction exécutive de l'audit interne à travers son organigramme et ses perspectives.

Pour ce faire, seront traités les points suivants :

- Historique de la Sonelgaz ;
- Les statuts de la Sonelgaz ;
- Activités et mission de la Sonelgaz ;
- Organigramme général de la Sonelgaz ;
- Présentation de la direction exécutive de l'audit interne et son redéploiement futur.

1. Historique de la SONELGAZ SPA :

La société nationale de l'électricité et du gaz « **Sonelgaz** » a été créée en 1969, en remplacement de : « **Electricité et Gaz d'Algerie** » EGA (créée en 1949), la transformation de la société avait pour objectif de conférer à l'entreprise les capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner les projets et relever les nouveaux challenges tracés par l'état .

Actuellement la Sonelgaz est érigée en Groupe industriel composé de 40 filiales et 10 sociétés en participation, ; ainsi le nombre d'effectifs total du groupe est de **84 410**¹ personnes. Le groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de près de **99%** en taux d'électrification et de **52%** pour la pénétration du gaz .

2. Le statut de la Sonelgaz SPA :

2.1. Décret présidentiel n° 02-195 de 2002 (de l' Epic à la SPA) :

En vertu du décret présidentiel n° **02-195** du 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée "Sonelgaz. Spa", la Sonelgaz est passée d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial à une Société Par Actions dont le capital est détenu par l'Etat.

¹ Tableau de bord du 4eme trimestre du groupe

Ce passage est dicté par la nécessité pour Sonelgaz de s'adapter aux nouvelles règles de fonctionnement du secteur introduites par la loi et notamment l'ouverture des activités, l'introduction de la concurrence et la possibilité du recours à l'actionnariat privé. Par ailleurs, ces nouveaux statuts confèrent à l'entreprise une plus grande autonomie et lui permet d'exercer pleinement ses responsabilités de gestion.

La définition de son objet social lui ouvre de nouvelles perspectives. En plus de ses activités habituelles de production de l'électricité et de transport et distribution de l'électricité et du gaz, Sonelgaz a la possibilité de se déployer en particulier en amont vers le secteur des hydrocarbures et de façon générale vers des activités à l'étranger.

Sur le plan de son fonctionnement, la Sonelgaz Spa est dotée d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration et d'un comité exécutif. Elle est dirigée par un Président directeur général.

2.2. Loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations :

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations (**loi 02-01 du 5 février 2002**), Sonelgaz s'est restructurée en groupe industriel pour s'adapter au nouveau contexte.

Cette loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations a supprimé le monopole de fait, exercé jusque là par la Sonelgaz, en ouvrant le secteur de l'énergie à la concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel et celles de distribution, soumises au régime de la concession.

La présente loi a pour objet de fixer les règles applicables aux activités liées à la production, au transport, à la distribution et à la commercialisation de l'électricité ainsi qu'au transport, à la distribution et à la commercialisation du gaz par canalisations.

3 . Activités et missions de la Sonelgaz :

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise.

Les activités de la Sonelgaz :

La Sonelgaz est composée de trois branches d'activités suivantes :

➤ La production :

La nature non stockable de l'électricité impose à l'entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

Pour les moyens de production Sonelgaz envisage un investissement SPA de neuf cents milliards de Dinars Algériens (900 milliards DA) pour la période 2015-2019 .

➤ Le transport de l'électricité et du gaz :

- Le transport de l'électricité est réalisé à partir des lignes haute tension et permet de se rapprocher des consommateurs finaux.
- Le transport du gaz naturel se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques.
- Pour desservir le marché, Sonelgaz prélève des gazoducs de Sonatrach les quantités de gaz nécessaires.

➤ La distribution et la vente de l'électricité et du gaz :

La distribution se fait par ligne et câble de moyenne et basse tension . Elle consiste à alimenter l'ensemble des petits clients industriels et les abonnés domestiques.

Dans le sud, les réseaux autonomes hétérogènes sont alimentés par des centrales implantées localement, le plus souvent ce sont les turbines diesel , fonctionnant au gasoil , ce qui explique que leurs charges d'exploitation sont importantes .

La distribution du gaz assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

- Les clients industriels importants : sont alimentés par les réseaux hauts (tension / pression).
- Les clients industriels de moyenne importance : sont alimentés par les réseaux moyens (tension / pression) .
- Les ménages et artisans : sont alimentés par des réseaux bas (tension/pression) .

NB ; Tension (pour l'électricité) , pression (pour le gaz) .

Pays étrangers :

Dans le cadre du COMELEC¹, un accord bilatéral regroupant cinq pays : Algérie, Mauritanie, Libye, Maroc et Tunisie a été conclu pour qu'à titre exceptionnel (exp :black out) la fourniture en électricité puisse être assurée par l'un de ces pays moyennant paiement.

3.1. Les missions de la Sonelgaz :

- Le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
- Le développement et la fourniture de toute prestation en matière de services énergétiques ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes les formes et sources d'énergie ;
- Le développement par tous les moyens de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « Sonelgaz SPA » ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existantes ou à créer en Algérie et à l'étranger.

3.2. Le Groupe Sonelgaz :

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années. Afin de se mettre en conformité avec les dispositions de la loi de février 2002, Sonelgaz s'est dotée de nouveaux statuts de Société Par Actions et s'est transformée en un Groupe Industriel constitué de sociétés opérationnelles et d'une Société Mère.

Les sociétés du groupe Sonelgaz seront réparties en quatre (04) ensembles, selon la nature des activités exercées, comme suit:

¹ COMELEC : Comité Maghrébin de l'Electricité

Tableau N° 3.1 : Structuration des filiales de Sonelgaz par pôle

Poles	Filiales	Participations	En liquidation
Pôle des Industries Energétiques « PIE »	SPE, SKTM, GRTG, GRTE, OS, CEEG, SOA, SOC, SDE, SDO. SKS, SKB, SKT, SKD	AEC, TMBT, AOMC, SKH, NEAL	
Pole Travaux et Services « PTS »	KAHRAKIB, KAHRIF, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB, SOPIEG, TRANSMEX, SAT INFO. SMT, FOCS, MPV, HMP, IFEG, ELIT, CREOEG	ALGESCO, BAOS M, ex AETC, SAFIR	
Pôle des Activités Industrielles « PAI »	AMC, ROUIBA ECLAIRAGE, MEI, CAMEG, SKMK, GE.AT, HYENCO,	SIMAS	SIMAS
Pôle des Activités de Sûreté Interne « PASI »	SWAT, SAR, SAT et SAH		SPAS

Source : Tableau élaboré par l'étudiante sur la base de la note N°04 DCH*1. SEC.2015 du 11/01/2015 en communication aux PDG et aux DG des sociétés filiales de sonelgaz .

4. Réaménagement de la Macrostructure de Sonelgaz SPA et son organigramme :

4.1. Réaménagement de la Macrostructure de Sonelgaz SPA :

La macrostructure de la holding Sonelgaz verra la suppression des structures suivantes:

- la Direction Exécutive Ressources Humaines,
- la Direction Générale chargée des activités des Industries Energétiques (DGIE).
- la Direction Générale chargée des activités de Distribution et des Technologies Associées, (DGDT),
- la Direction Générale chargée des activités de Travaux et prestations Industrielles (DGTI),
- la Direction Générale chargée des activités de Prestations de Services (DGPS).

*1 Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation .

En contre partie, la macrostructure sera complétée par les structures ci-après:

- la Direction Exécutive chargée du Capital Humain et du Développement de l'Organisation,
- le Pôle Travaux et Services,
- le Pôle des Industries Energétiques,
- la Direction Générale des Activités Industrielles, du Développement industriel et de l'Intégration nationale.

Les dénominations des postes de travail sont données ci-après:

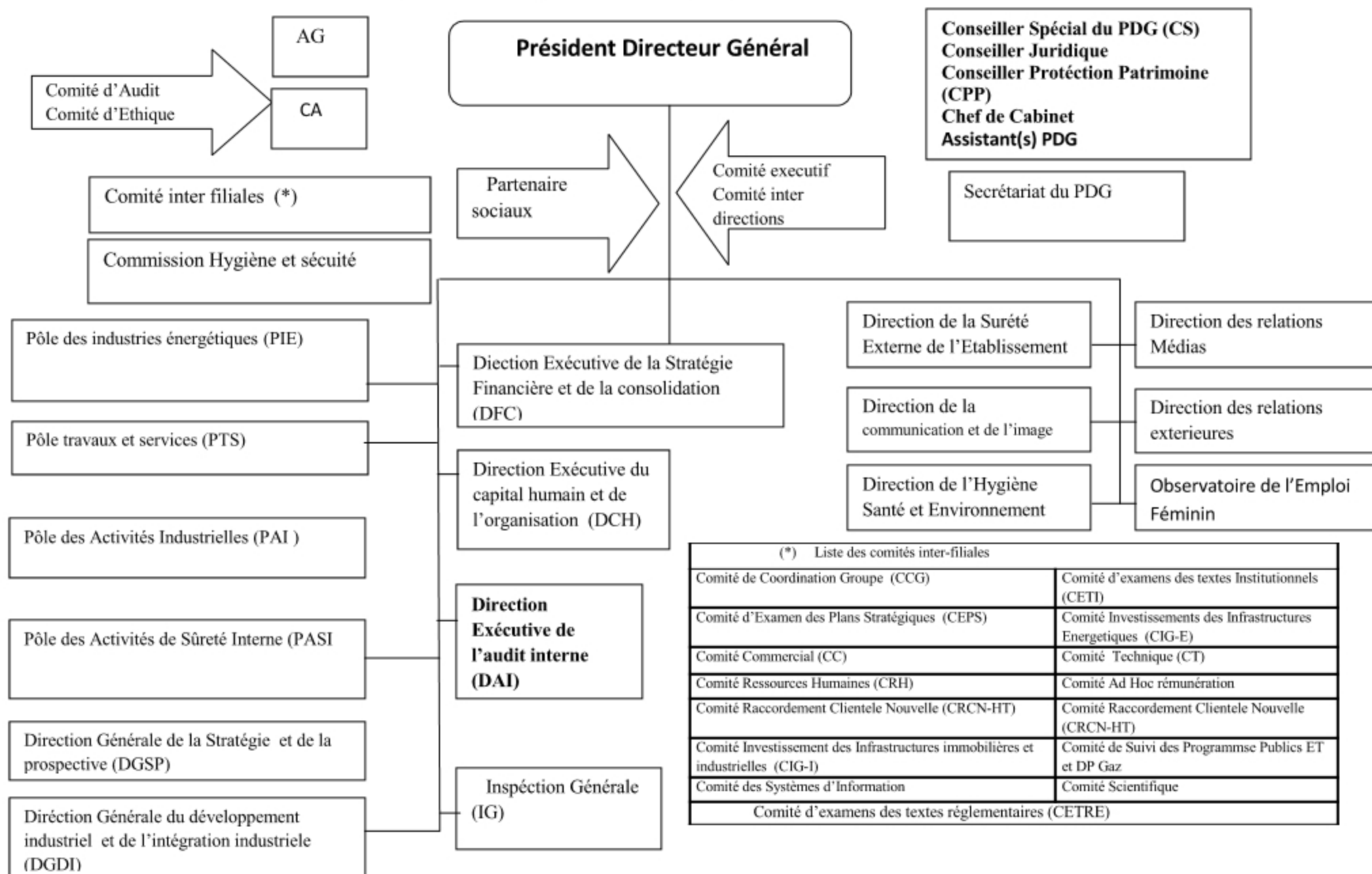
Tableau N° 3.2 : Dénomination des postes de travail

Intitulé du poste	Abréviation
Direction executive du capital humain et de l'organisation	DCH
Le superviseur général du Pôle des industries énergétiques	SPIE
Le superviseur général du Pôle travaux et services	SPTS
Le directeur général des activités industrielles , du développement industriel et de l'intégration nationale	DGDI

Source : Document interne à l'entreprise

4.2 Organigramme de la Sonelgaz SPA :

Figure N° 3.1 : Organigramme de la Sonelgaz SPA



5. Présentation de la direction exécutive de l'audit interne :

Créée en 2004 suite à une réorganisation du groupe sonelgaz, l'audit interne était organisée en deux structures à savoir l'audit technique et l'audit de gestion.

Sur décision du PDG de Sonelgaz Spa ,datée **du 21 Février 2013** les deux structures (audit technique et audit de gestion) ont fusionné pour :

- S'inscrire dans le plan stratégique de Sonelgaz qui préconise la fusion des deux directions de l'audit pour se recentrer sur l'audit stratégique,
- Développer une vision globale des risques pour être en phase avec les pratiques et normes professionnelles,
- Uniformiser les méthodes de travail,
- Disposer de référentiels uniques et communs,
- Mutualiser les ressources.

Cette fusion a donné naissance a une nouvelle entité dénommée **direction exécutive de l'audit interne « DAI »** .

5.1. Organisation de la Direction Exécutive de l'Audit Interne :

Dans le cadre de ses activités, la Direction Exécutive de l'Audit Interne est rattachée directement au Président Directeur Général de Sonelgaz. Cette Direction est également placée sous l'autorité du Comité d'Audit organe émanant du Conseil d'Administration à propos de tout sujet pouvant nécessiter leur attention.

A titre indicatif, le comité d'audit (organe émanant du conseil d'administration), est une instance indépendante qui a pour mission principale de se prononcer sur la qualité de la gestion de Sonelgaz , indépendamment de l'avis du PDG du Groupe .

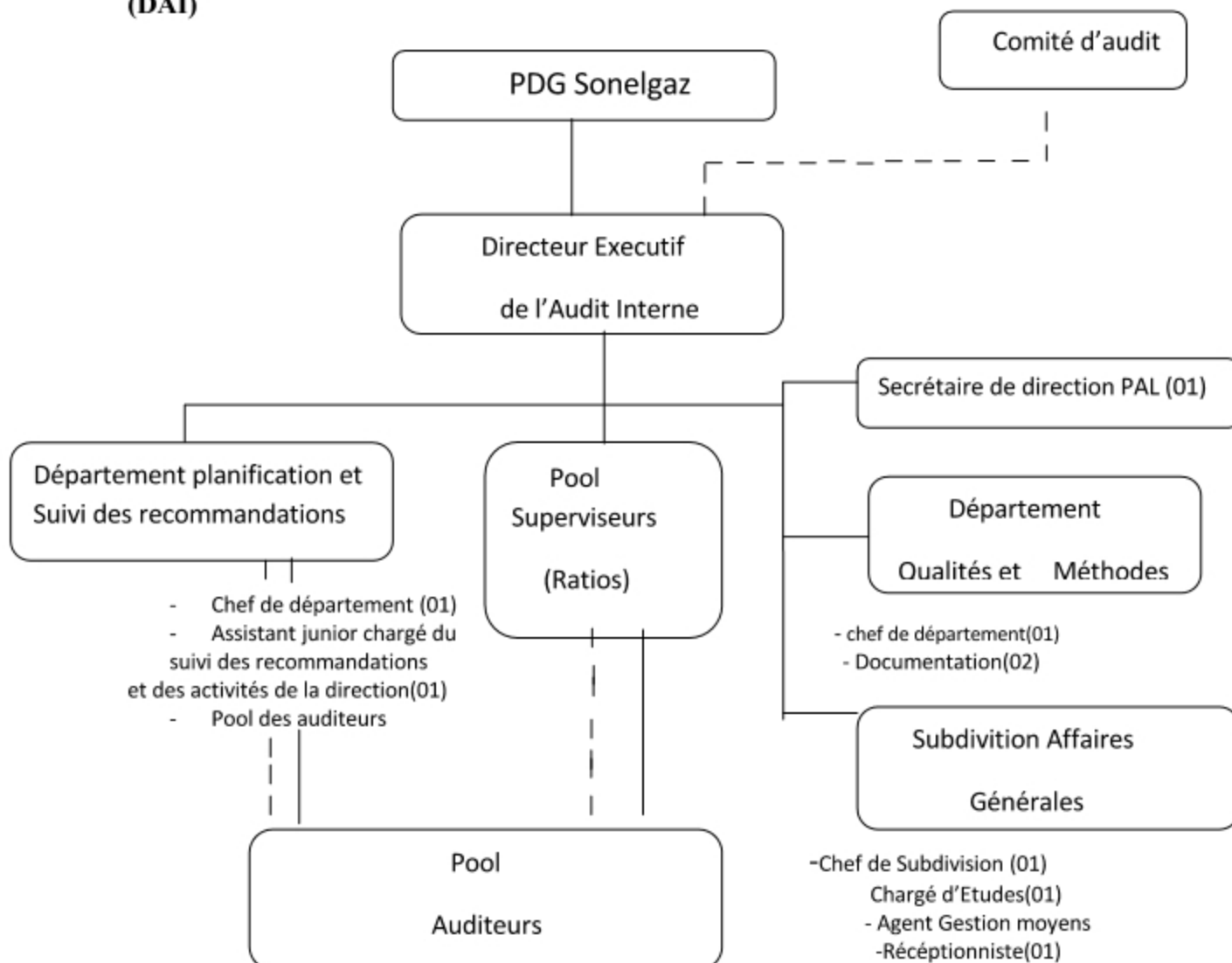
Ce comité examine le plan d'audit interne du Groupe ainsi que le fonctionnement de la Direction Audit .

Pour l'exercice de l'ensemble des activités, la Direction exécutive de l'audit interne (**DAI**) est composée de:

- Pool de Superviseurs
- Pool d'Auditeurs
- Département Planification et Suivi des Recommandations
- Département Qualité et Méthodes
- Subdivision Affaires Générales .

5.2 .Organigramme de la Direction Exécutive de l'Audit Interne (DAI) :

Figure N° 3.2 : Organigramme de la Direction Exécutive de l'Audit Interne (DAI)



Source : annexe de la décision N°153 /PDG/2013 .

5.3. Missions et attributions des différentes structures ¹:

5.3.1. Département de la Planification et du Suivi des Recommandations :

Il est chargé d'élaborer le plan annuel, et pluriannuel d'audit, d'assurer la programmation des missions et le suivi de la prise en charge des recommandations d'audit. En fonction des développements futurs, notamment le volume de travail, l'activité suivi de la prise en charge des recommandations

¹ Annexe de la décision N°153 /PDG/2013 .

pourrait être séparée de la planification et programmation et organisée en pôle d'activité.

Missions :

- Elaborer les plans stratégiques et opérationnels d'audit,
- S'assurer de la réalisation des plans d'audit,
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations.
- Identifier, analyser et quantifier les besoins en formation en vue d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires et appropriées.

Attributions :

La planification et programmation

- Elaborer le plan d'audit annuel et pluriannuel,
- Assurer le déploiement du plan d'audit en programme annuel,
- Communiquer le calendrier des missions aux directeurs de mission
- Affecter les ressources en fonction du programme et des priorités arrêtées (auditeurs et chefs de mission),
- Faire appel à des experts internes et externes au Groupe pour des audits spécifiques,
- Assurer l'animation de la réalisation de la cartographie des risques des sociétés du Groupe et veiller à leur mise à jour.

Le Suivi des recommandations et des activités de la Direction :

- Mettre en place les outils et méthodes du suivi des recommandations,
- S'assurer de la mise à jour de la base de données après chaque vague de mission
- Examiner, relancer éventuellement en cas de plans d'action incomplets et valider des plans d'actions recueillis,
- Préparer, et organiser les missions d'évaluation de la prise en charge des recommandations,
- Valider et diffuser les rapports d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations,
- Etablir les rapports d'activités de la Direction (synthèses périodiques, budget, bilans, tableaux de bords).

La gestion des compétences :

- S'assurer que les équipes d'audit ont les ressources et les compétences requises pour la réalisation des missions,
- Veiller au développement des compétences des auditeurs et des chefs de missions,
- Suivre les plans de progrès individuels des auditeurs,
- Analyser et quantifier les besoins en formation,
- Sélectionner et organiser les actions de formation (internes et externes),
- Suivre la réalisation de la formation au plan quantitatif et qualitatif

- Identifier et mettre à jour les compétences clés de la Direction.

5.3.2. Pool chargé de la supervision des missions :

Les superviseurs sont chargés d'organiser, encadrer et superviser les missions d'audit et devront s'assurer que les livrables sont produits conformément aux normes et dans les délais.

Missions :

- Organiser, encadrer et superviser les missions d'audit dans le domaine de responsabilité concernée,
- Encadrer et superviser les missions de suivi des recommandations,
- Veiller à la mise en œuvre du Plan d'Audit,
- Faire appliquer la méthodologie et veiller à l'application correcte des outils d'audit interne,
- S'assurer que les livrables sont produits conformément aux normes et dans les délais,
- Elaborer les synthèses d'audits à destination du Comité d'Audit et du Management,
- Participer au développement des compétences des auditeurs et des chefs de missions.

Attributions :

- Participer à l'identification et à la mise à jour des risques majeurs,
- Participer à l'élaboration du Plan d'Audit,
- Communiquer les plannings des missions d'audit aux équipes d'audit,

La préparation des missions

- Valider les lettres de mission et s'assurer de leur diffusion,
- Conduire les entretiens de cadrage des missions,
- S'assurer du recueil préalable des informations nécessaires au cadrage et rédiger des notes de cadre au besoin,
- Superviser la réalisation du rapport d'orientation et préparer sa validation,
- Valider la répartition du travail au sein des équipes,
- S'assurer de la prise en charge de la logistique.

La réalisation des missions

- Suivre le calendrier des missions,
- Revoir et valider le compte rendu de la réunion d'ouverture,
- Vérifier les dossiers des missions lors des points d'étape,
- Animer au besoin, les réunions d'ouverture et de clôture des missions,
- Revoir et valider le compte rendu de la réunion de clôture.

La communication

- Relire, valider et noter les dossiers d'audit,
- Suivre les corrections des projets de rapports,
- Valider les projets de rapports avant leur envoi aux audités,
- Diffuser les projets de rapports aux audités,
- Analyser les réponses des audités en collaboration avec le responsable du suivi des recommandations,
- Organiser et diffuser les rapports définitifs,
- S'assurer de la mise à jour, par les auditeurs, de la base de données relative au suivi des recommandations,
- Il Elaborer les synthèses d'audits pour les réunions techniques, le comité d'audit, et le management.

Le classement et la conservation des dossiers de missions :

- S'assurer de l'exhaustivité du contenu des dossiers de missions, de leur conformité et de leur bonne tenue.
- S'assurer de la sécurité des dossiers, notamment au plan de la confidentialité des informations aussi bien sous le format papier qu'électronique.
- S'assurer de la remise des dossiers à la conservation (documentation) conformément à la procédure en vigueur.

L'évaluation des auditeurs :

- Superviser l'évaluation des auditeurs par les chefs de mission,
- Evaluer les chefs de mission,
- Identifier les axes d'amélioration, voire les besoins en formation des auditeurs.

5.3.3. Département Qualité et Méthodes :

Il est chargé de s'assurer que les audits sont réalisés de manière efficace et efficiente, et veille à l'amélioration continue des processus et des procédures de la Direction pour assurer la conformité des travaux d'audit aux meilleures pratiques et aux normes professionnelles en vigueur.

Il a en charge la gestion du fonds documentaire.

Missions :

- S'assurer que les audits sont réalisés de manière efficace et efficiente,
- Veiller à l'amélioration continue des procédures de travail et les méthodes d'audit,
- Assurer l'interface avec les différentes structures de contrôle au sein de Sonelgaz et de ses sociétés (Inspection générale de Sonelgaz, inspection et audit au niveau des sociétés, etc.),
- Mettre en œuvre le système de gestion qualité au sein de la Direction, l'objectif étant la certification aux normes professionnelles.

- Assurer la gestion du fonds documentaire .

Attributions :

Procédures et veille normative

- Elaborer les procédures de la direction et s'assurer de leur application,
- Mettre à jour les procédures internes de la direction,
- Assurer pour le compte de la direction la veille normative par la mise en place de relations régulières avec les organisations telles que l'IFACI, *¹l'AACIA, le *²CREDEG...
- Suivi et amélioration de la qualité des livrables, suivi des paramètres de performance de la direction.
- Traiter les réclamations émanant des audités en matière de qualité et conformité,
- Mesurer, analyser le niveau de qualité de l'ensemble des travaux réalisés par la direction à travers le recueil d'opinions (réalisation des études périodiques de satisfaction des clients),
- Proposer des actions et mesures correctives,
- S'assurer de la nature et la qualité des travaux réalisés par les auditeurs externes par rapport à la valeur ajoutée et à l'optimisation des coûts,
- Mettre en place, suivre et analyser les paramètres de performance de la Direction.

Gestion de la documentation et archives

- Assurer la mise en place et la gestion du fonds documentaire,
- Constituer le fonds documentaire en format papier et numérisé et tenir à jour le fichier,
- Réceptionner, enregistrer et classer les documents émanant des sociétés du Groupe Sonelgaz ou autres,
- Diffuser l'information aux utilisateurs,
- Assurer, en collaboration avec la DSC (direction des service communs , l'acquisition des ouvrages, périodiques et revues spécialisées,
- Définir et mettre en place un système de gestion et de consultation du fonds documentaire,
- Assister le personnel de la direction dans la recherche documentaire,
- Mettre en place un outil de gestion des archives des dossiers de mission ,
- Réceptionner, enregistrer et classer les dossiers de missions,
- Elaborer un plan de classement des archives.

5.3.4. Subdivision affaires Générales :

¹ Association des auditeurs consultants internes algériens .

² Centre de recherche et de développement de l'électricité et du gaz .

Il assure la gestion des relations contractuelles avec les sociétés du Groupe ainsi que l'administration du personnel, et des moyens en interface avec la direction des services communs.

Gestion des relations contractuelles avec les filiales .

- Elaborer les conventions cadres avec les filiales du groupe et en assurer leur suivi et actualisation,
- Assurer la gestion des commandes de prestations d'audit et des facturations aux filiales du groupe ainsi que le recouvrement.

Ressources Humaines

- Assurer la préparation, l'élaboration et l'établissement des éléments de la paie,
- Assurer la gestion des actes administratifs (congrés, gestion des absences, documents administratifs, ...),
- Assurer la préparation et le traitement des opérations périodiques d'appréciation,
- Assurer l'élaboration du plan de recrutement et de formation (budget).

Moyens :

- Assurer la prise en charge des auditeurs en mission en collaboration avec les entités auditées.
- Elaborer les prévisions de consommation de fournitures,
- Assurer la gestion des consommables,
- Assurer la gestion du parc mobilier de bureaux, équipements informatiques, équipements de bureautique et matériels,
- Assurer les prestations diverses et externes en collaboration avec la *¹OSC
- Assurer la mise en œuvre et le suivi des contrats en termes de délais et de dépenses,
- Contrôler, ordonnancer les factures des fournisseurs et assurer le suivi du paiement.
- Procéder à la clôture des crédits à la fin des contrats,

1.5.4 Filialisation de la fonction d'Audit interne :

Suite à l'approbation du conseil d'administration de Sonelgaz (14 décembre 2014) pour la création d'une société d'audit et de conseils ; la direction exécutive de l'audit interne (DAI) se transformera dans un avenir très proche (01 juillet

¹ Cabinet indépendant spécialisé en audit interne .

2015) en une nouvelle filiale du groupe sonelgaz, dénommée Conseil et Audit du Secteur Electrique et Gazier «CASEG.SPA» .

Le principal objet de cette future société est de fournir des prestations d'audit et de conseil en priorité aux différentes sociétés du Groupe Sonelgaz, mais aussi à tout autre postulant externe.

Elle participera également à des projets de création ou de transformation de sociétés et fournira des services d'assistance juridique . C'est une opportunité pour disposer, au sein de la future Filiale d'un potentiel de juristes capables de développer le conseil juridique et d'accompagner l'audit dans tous ses aspects. Aussi, la nouvelle société s'attèlera à construire une fonction juridique forte au service des sociétés du Groupe Sonelgaz à même de garantir à ces dernières la mise en conformité avec les lois et règlements en vigueur, une meilleure prise en charge de son patrimoine et la défense de ses intérêts y compris sur le plan de l'arbitrage international. En effet, les litiges générés par les contrats d'investissements tant nationaux qu'internationaux peuvent porter sur de gros enjeux juridiques et financiers ; ce qui nécessite un accompagnement en matière de conseils juridiques et milite donc pour le développement d'une fonction juridique forte.¹

Section 2 : Les pratiques adoptées par Sonelgaz pour la conduite d'une mission d'audit recrutement

La seconde section du chapitre trois abordera les aspects pratiques et concrets du déroulement d'une mission d'audit recrutement. Les points suivants seront traités :

- Méthodologie de la conduite d'une mission d'audit recrutement ;
- Outils de l'audit interne utilisés par Sonelgaz ;
- Analyse de la démarche adoptée par Sonelgaz et perspectives .

Pour respecter l'un des principes fondamentaux du code de deontologie de l'audit interne, et avec l'accord de l'interlocuteur au sein de l'organisme d'accueil , l'identité de la filiale dont sera décrit le processus de recrutement restera anonyme. Un maximum d'informations pour la compréhension de l'objet du sujet seront cependant données .

¹ ECHOS Groupe Sonelgaz bulletin d'information édité par la direction de la communication et des médias-Sonelgaz , Fevrier 2015, P : 4.

Il est à préciser qu'une simulation sur le déroulement d'une mission d'audit recrutement au sein d'une direction régionale a été réalisée avec production d'un rapport type d'audit processus recrutement à partir de constats potentiels .

1 .Méthodologie de la conduite d'une mission d'audit recrutement

Par nécessité et par ordre chronologique du déroulement d'une mission d'audit interne les points suivants seront étudiés :

- Le processus de recrutement de la direction exécutive de l'audit interne.
- Le processus de recrutement d'une filiale au niveau du groupe de Sonelgaz.

1.1. Processus de recrutement au niveau de la Direction exécutive de l'audit interne (DAI) :

Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu.

Le processus de recrutement adopté par la direction exécutive de l'audit interne à ce jour est le suivant :

Après avoir défini son plan de charges (plan d'audit) , la direction exécutive de l'audit interne qui est concernée par le recrutement, élabore en parallèle son plan de recrutement à partir des besoins de recrutement exprimés par les différentes structures. Ces besoins sont inscrits dans le budget annuel(équipements de bureaux, nombre de missions,recrutement,formation charges d'exploitation) de la Direction exécutive de l'audit interne et présentés en réunion d'arbitrage budgétaire programmée annuellement sur le mois de novembre de l'année (N-1). Cette réunion regroupe l'ensemble des membres du comité exécutif du groupe sonelgaz et présidée par le PDG/G. Après validation du budget y compris les recrutements, ces données sont retranscrites dans un document appelé « Engagements budgétaires de la Direction Exécutive de l'Audit Interne » signé conjointement par le responsable de l'audit et le PDG/G.

Par la suite, l'opération de recrutement est déclenchée, à travers une note adressée à la DCH (Direction exécutive du capital humain et de l'organisation) , par laquelle, la DAI demande les (CV) de candidats potentiels ayant le profil recherché. Il s'agit de candidatures spontanées qui sont adressées à Sonelgaz Spa soit par voie postale, soit remises directement au BOG (bureau d'ordre général) par les candidats. Toutes les candidatures collectées sont transmises à la DCH.

A noter que, dans le cas où la DCH ne dispose pas du profil recherché et/ou les (CV) fournis ne donnent pas satisfaction, la DAI fait appel aux DRH des autres sociétés du groupe (filiales), notamment pour les profils techniques.

La DCH adresse toutes les candidatures susceptibles de correspondre au poste à pourvoir à l'attention de la DAI. Le recruteur de la DAI procède alors à une présélection sur la base du curriculum Vitae. Il compare alors chaque CV avec la fiche de poste (elle-même élaborée par le recruteur) pour savoir si le profil proposé remplit les conditions minimales du poste. Au fur et à mesure de la présélection, une grille d'évaluation est alors renseignée.

Une fois la présélection terminée, les candidats jugés intéressants sont alors convoqués par voie téléphonique pour effectuer un entretien de présélection aux tests psychotechniques.

Le type d'entretien utilisé par la direction exécutive de l'audit interne est un entretien avec jury (avec deux personnes de la DAI).

Cet entretien inclut une liste de questions précises, préparées à l'avance. Les memes questions sont posées aux différents candidats, et ayant trait aux points suivants : attitude et tenue du candidat, sa manière de se présenter, ses points forts et ses points faibles, a-t-il une bonne connaissance du groupe Sonelgaz ? , la maîtrise de la langue, sa disponibilité à se déplacer sur le territoire national , etc.... C'est l'occasion aussi pour le candidat de recueillir des informations sur la nature et les taches du poste qu'il aura à occuper. La durée de l'entretien est généralement de trente (30) minutes.

La liste des candidats qui auront donné satisfaction à l'issue de ces entretiens sera transmise à la DCH qui va organiser avec l'institut de formation en électricité et gaz - IFEG (centre de Ben Aknoun), les tests de sélection psychotechniques. A ce titre, l'IFEG, organisme prestataire de services, reçoit un bon de commande de la DCH pour programmer les candidats présélectionnés et facturer les tests psychotechniques passés par les candidats.

Une fois, la date de passage des tests fixée, la DCH convoque les candidats, pour leur remettre les convocations à l'examen de sélection.

Les tests psychotechniques

Ils consistent en un passage obligatoire pour tout candidat qui souhaite intégrer Sonelgaz SPA ou la direction exécutive de l'audit interne. Les tests sont composés des rubriques suivantes :

- 1) Epreuve de raisonnement et d'aptitudes spécifiques :
 - Test de rapidité intellectuelle
 - Test de raisonnement logique
 - Test de raisonnement logique numérique

Les résultats des trois tests cités ci-dessus sont évalués pour chaque test sur une échelle allant de :

Niveau1 : Insuffisant. Niveau2 : Faible. Niveau3 : Moyen. Niveau4 : Bon.

- 2) Questionnaire de personnalité
- 3) Entretien individuel
- 4) Epreuve d'expression écrite.
- 5) Synthèse globale et recommandations éventuelles

Profil de compétence par rapport au poste :

Il s'agit de la synthèse des tests précédents.

Il est à préciser qu'au sein de l'IFEG et lors des tests psychotechniques des mises en situation peuvent se dérouler. La durée générale des tests ne dépasse pas une journée complète.

Les résultats des tests sont communiqués directement à la DCH, qui gardera les originaux à son niveau avec copie à la DAI.

Pour le choix des candidats, un classement est élaboré à partir des résultats obtenus ; le recruteur de la DAI prendra en considération à la fois l'appréciation de l'entretien ainsi que l'appréciation des tests psychotechniques. Le candidat choisi devra alors avoir une appréciation globale comprise entre le niveau 3 (moyen) et le niveau 4 (bon).

La DAI notifie à la direction exécutive du capital humain et de l'organisation (DCH) son choix et lui demande alors de déclencher la procédure administrative (complément du dossier administratif du candidat, visite médicale, signature du contrat de travail, ...etc).

Programme d'intégration au niveau de la direction exécutive de l'audit interne :

Le processus de recrutement adopté par la DAI ne s'achève pas à la sélection d'un candidat à un poste à pourvoir, mais s'étend au delà de son accueil et son intégration.

Afin de mener à bien cette intégration un programme d'immersion composé de trois phases est alors mis en œuvre :

Programme d'immersion

- Phase initiale : D'une durée d'un mois, la nouvelle recrue est alors en tournée d'informations, afin de se familiariser avec le groupe Sonelgaz SPA .
- Phase opérationnelle : D'une durée non fixée et en fonction du besoin pouvant aller jusqu'à dix semaines, il s'agit la d'une formation en milieu opérationnel.
- Phase d'apprentissage pour l'acquisition des outils d'audit :

Un auditeur interne doit être doté d'une rigueur, d'une aisance relationnelle, et d'un bon esprit d'écoute et d'analyse et bien d'autres qualités. Pour l'accomplissement de ses missions, il est indispensable pour l'auditeur de connaître la large panoplie d'outils dont dispose la fonction ; ainsi que les normes et les conditions d'exercice du métier d'audit interne. Consciente de cette nécessité, la DAI conclue son programme d'immersion des nouvelles recrues par la phase d'apprentissage pour l'acquisition des outils d'audit qui se déroule en deux temps :

- La transmission des notions de base de l'audit par le superviseur de mission et/ou le Chef de mission , durant un trimestre .
- La formation au sein d'un centre de formation (l'IFEG ou autre) d'une durée d'un mois voire plus .

A noter que la majorité des candidats ayant été recrutés pour le poste d'auditeur et de profils divers (ingénieurs électrotechnique/électronique/génie mécanique, informaticiens, juristes, gestion/managment, financiers,....., n'ont aucune notion sur le métier d'auditeur .

Ainsi, après avoir épuisé toutes les phases du processus de recrutement et celles du programme d'immersion, dont la totalité est estimée à une année; le nouvel auditeur est intégré dans son milieu opérationnel.

1.2.Le processus de recrutement au niveau d'une filiale du groupe Sonelgaz :

a) Procéssus d'élaboration du plan du recrutement :

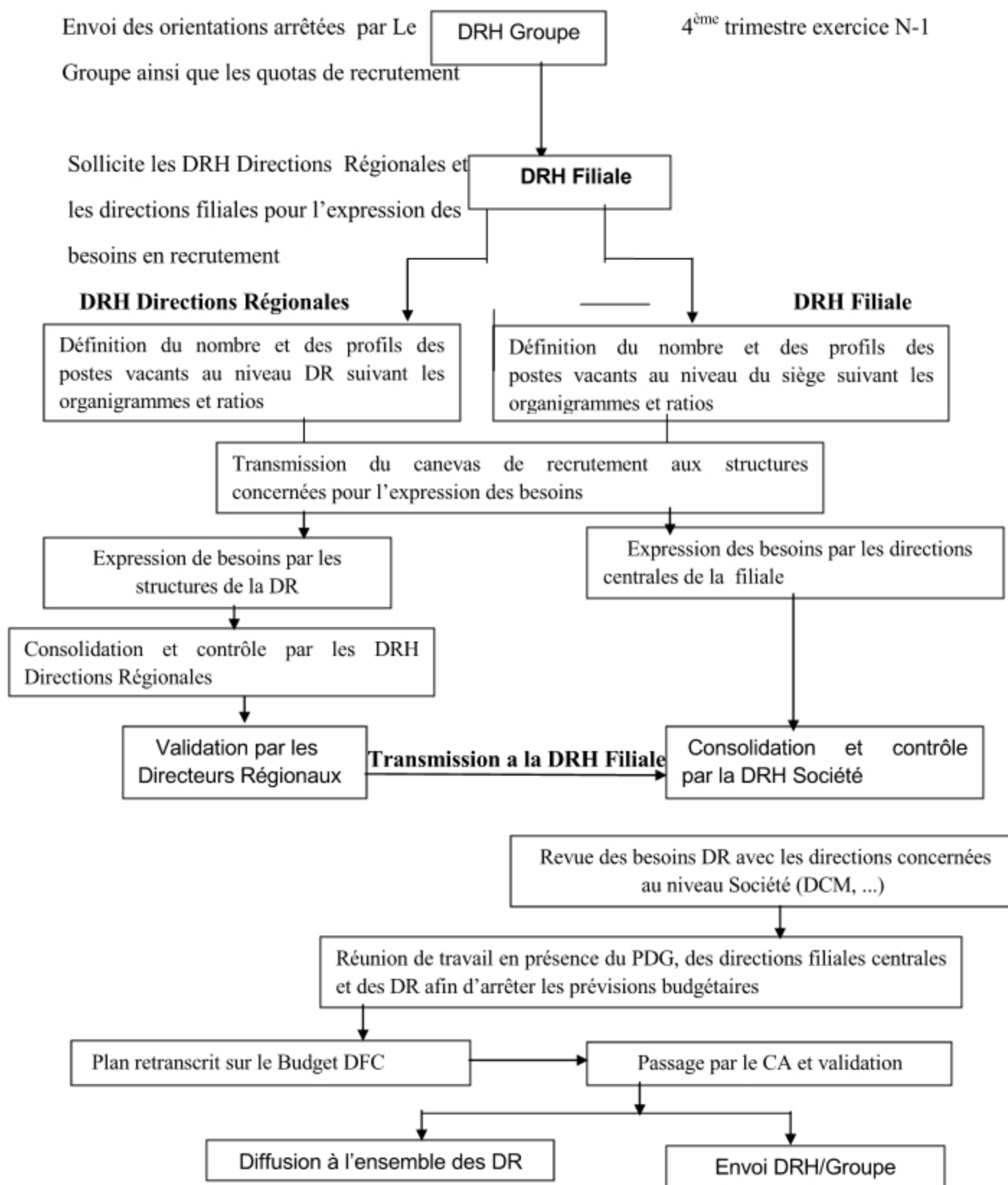
Le plan de recrutement varie d'un exercice a un autre suivant le besoin de la société en matière de recrutement. Il est basé sur les projections futures de l'entreprise.

En rappel : ce plan de recrutement est élaboré en novembre (N-1) , et est inclus dans le budget annuel .

Le détail d'élaboration du plan de recrutement allant des orientations de la DRH Groupe jusqu'à la validation du plan au niveau du conseil d'administration de la Société, est donné dans le diagramme suivant :

Diagramme d'élaboration du plan de recrutement :

Figure N° 3.3 : Diagramme d'élaboration du plan de recrutement :



Sources : Direction exécutive de l'audit interne (DAI)

b) Processus de recrutement :**1) Recrutement externe des candidats :**

Le processus de recrutement doit être réalisé conformément aux textes de la loi 04-19 du 25/12/2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi. Cette loi prévoit que la société doit faire part de ses prévisions de recrutement à l'agence nationale de l'emploi (ANEM) selon un échéancier qui peut être soit mensuel soit trimestriel. Cette dernière (ANEM) remet un bulletin attestant du dépôt et de l'enregistrement des besoins d'emplois à la Société.

Au niveau de la filiale, le recrutement est réglementé par les notes de service qui prévoient le recrutement pour tous les groupes socioprofessionnels (cadre, maîtrise et exécution) à partir du plan annuel de recrutement en conformité avec les orientations budgétaires. Le plan annuel de recrutement est alors transmis au début de chaque exercice à toutes les directions régionales, ces dernières le communiquent à leur tour à l'ALEM (Agence locale de l'emploi) avant de procéder à un éventuel recrutement.

Au niveau des directions régionales lorsque un poste est à pourvoir la commission de recrutement intervient pour examiner au moins cinq candidats potentiels (pour le même poste). Ces candidatures leur parviennent par le biais de l'Alem. Dans le cas où celle-ci ne peut satisfaire la demande dans un délai de 21 jours, la Direction Régionale peut recourir aux candidatures spontanées déposées directement à son niveau.

Deux phases distinctes marquent l'opération de déroulement du recrutement :

Phase 1 : Elle consiste en un passage du candidat devant la commission d'évaluation et de présélection (entretien).

Phase 2 : Il s'agit de tests psychotechniques subis par le candidat afin de déterminer le choix.

Selon les groupes socioprofessionnels (cadre, maîtrise, exécution), deux commissions de présélection et de recrutement se partagent la tâche ; il est à noter que la direction régionale a ses propres commissions qui sont différentes de celles de la filiale.

Commissions de la filiale

1. Commission de recrutement des cadres : créée par décision, elle est composée du :
 - Directeur des ressources humaines ou son représentant : président
 - Responsable de la fonction concernée : membre
 - Représentant des travailleurs (CP) : membre

2. Commission de recrutement des agents maîtrise et exécution : créée par décision elle est composée du :
- Responsable de la fonction concernée par le recrutement : président
 - Directeur ressources humaines : membre et secrétariat
 - Représentant des travailleurs (CP) : membre

Commissions de la Direction Régionale (DR)

1. Commission de recrutement des cadres : créée par décision elle est composée du :
- Directeur régional : membre
 - Responsable de la fonction concernée : membre
 - Chef de division RH
 - Représentant des travailleurs (CP) : membre
2. Commission de recrutement des agents maîtrise et exécution : créée par décision elle est composée du :
- Responsable de la fonction concernée par le recrutement : président
 - Chef de division ressources humaines : membre et secrétariat
 - Représentant des travailleurs (CP) : membre

Ces commissions évaluent les candidats sur la base d'un canevas de notation dont les résultats seront consignés dans un procès verbal par ordre de mérite et transmis à la direction des ressources humaines(DRH filiale) dans la semaine qui suit l'évaluation.

L'évaluation et le classement des candidats présélectionnés pour le test psychotechnique se fait en additionnant la moyenne du cursus universitaire et la notation de la commission d'évaluation (A = 25 points, B = 15 points, B+ = 20 points, C+ = 10 points, C non retenu) et que l'on appelle la moyenne générale pondérée.

A l'issue de cette phase de présélection, les candidats sont soumis à des tests de sélection psychotechniques qui sont assurés par les centres de sélection de l'IFEG.

Les conditions requises pour l'organisation des tests psychotechniques sont les suivantes :

- Publication infructueuse du poste en question (bourse de l'emploi) ;
- Insertion d'une annonce de recrutement au niveau des bureaux de main d'œuvre ALEM ;
- Préparation des dossiers de candidatures (prévoir 5 candidats par poste vacant) ;
- Avoir une note de A/B/C lors de l'évaluation par la commission de présélection ;
- Saisine du centre de sélection de rattachement IFEG.

Après sélection, la liste des candidats potentiels doit être transmise à la DRH filiale accompagnée des résultats des tests psychotechniques pour examen et accord.

La sélection des candidats se fait sur la base des résultats des tests psychotechniques, dans le cas où deux ou plusieurs candidats ont obtenus le même résultat au test psychotechnique, ces derniers seront départagés sur la base de la moyenne générale pondérée obtenue lors du 1er passage de la commission d'évaluation.

A noter que la liste des candidats en question doit également comporter les éléments suivants :

- Le libellé exact du poste à pourvoir et son code, tels qu'ils figurent dans la nomenclature des postes de travail ;
- La structure d'appartenance (division, service..) ;
- La localisation géographique ;
- Le motif de recrutement.

2) Recrutement interne des candidats : Mobilité (bourse de l'emploi et mutation)

La mobilité est un moyen de développement des compétences, de gestion des parcours professionnels et de transfert des savoirs et savoirs faire. Elle peut être perçue aussi comme un moyen pour parer à l'usure professionnelle.

La mobilité est régie par les directives N°39 du 24/07/2008 et N°65 du 01/12/2010 qui portent sur les règles de mutation et bourse de l'emploi, synthétisées comme suit :

2.1) -Bourse de l'emploi : Appel à candidatures au niveau Société .

Ce processus permet d'accéder aux postes de responsabilité classés supérieurs, supérieurs seniors et cadres dirigeants suivant la démarche ci-après :

- ⇒ Expression du besoin à la DRH filiale par la structure concernée par le pourvoi des postes vacants et/ou sur proposition du PDG de la filiale ;
- ⇒ Demande d'accord du PDG filiale pour l'expression de besoin ;
- ⇒ Définition par la DRH filiale des critères des postes à pourvoir ;
- ⇒ Obtention de la DRH Groupe de la référence d'enregistrement (numéro d'ordre), de l'appel à candidatures ;
- ⇒ Elaboration et publication de l'appel à candidatures par la DRH filiale ;
- ⇒ Phase présélection des dossiers au niveau DRH filiale (réception, contrôle et traitement des candidatures) par rapport aux conditions exigées :
 - Justificatif du diplôme universitaire ou à défaut d'une attestation de validation des acquis d'expérience VAE (certificat délivré par l'entreprise a

- un personnel qualifié et compétent pour remplacer le diplôme universitaire afin d'accéder à l'appel à candidatures pour un poste supérieur donné) ;
 - (08) ans d'ancienneté pour les postes de cadres supérieurs seniors et chef de département et (05) ans pour les postes de chef de division et chef de service ;
 - (04) ans d'expérience et de stationnement sur le poste occupé ;
 - L'écart de classement du candidat par rapport au poste à pourvoir ne peut être supérieur à trois (3) catégories ;
 - Etre âgé au maximum de 55 ans ;
 - Ne pas avoir fait l'objet de sanction disciplinaire du second degré durant les (05) derniers exercices.
- ⇒ Mise en place de la **commission d'évaluation** (décision de création signée par le PDG de la filiale), composée de :
- Membre du CA (conseil d'administration) de la filiale et représentant du groupe (président).
 - (02) cadres supérieurs seniors de la filiale.
 - (02) membres du syndicat de la filiale.
- ⇒ Préparation des travaux de la commission (plannings de passages, guides d'entretien, dossiers des candidats...) ;
- ⇒ Convocation des candidats présélectionnés et information des candidats dont les dossiers sont jugés non conformes ;
- ⇒ Tenue de la commission d'évaluation (secrétariat assurée par la DRH filiale) qui doit :
- Confirmer la validité des candidatures ;
 - Evaluer les candidats sur la base d'un référentiel et d'outils d'évaluation ;
 - Noter le candidat sur la base de grille en usage ;
 - Consigner dans un PV les résultats de l'évaluation.
- ⇒ Elaboration par la DRH filiale du rapport d'évaluation destiné au comité de nomination ;
- ⇒ Tenue du **comité de nomination** de la filiale qui est composé du :
- PDG filiale (président).
 - Membre du CA de la filiale (représentant du groupe).
 - Représentant de la DRH Groupe.
 - (02) membres du syndicat de la filiale.
- ⇒ Choix du candidat ;
- ⇒ Elaboration du PV du comité de nomination par la DRH filiale ;
- ⇒ Information des candidats retenus et non retenus au terme de l'évaluation ;
- ⇒ Transmission des PV de la commission d'évaluation et du comité de nomination à la DRH Groupe ;

- ⇒ Présentation et validation par le CA de la filiale des choix du comité de nomination ;
- ⇒ Installation du candidat retenu au poste à pourvoir .

2.2) La mutation inter-sociétés

Les conditions de mutations inter sociétés pour les postes non soumis à la procédure d'appel à candidatures, interviennent selon les règles en vigueur à savoir :

- La mutation d'une société à une autre n'est recevable que sur un poste de classement équivalent ;
- La mutation requiert l'accord des deux sociétés (prenante et cédante) ; en cas d'accord, le délai de libération ne doit pas excéder le temps nécessaire à l'achèvement de dossiers ou de projets en voie de clôture et aux passations de consignes.
- La mutation vers une autre filiale est subordonnée à un temps minimum de cinq ans dans la filiale d'origine. Cependant, en cas de situation particulière "cas d'exception" dûment motivé l'agent peut solliciter sous couvert de la voie hiérarchique le PDG de la société cédante et celui de la société prenante en vue d'obtenir une dérogation au temps minimum. L'accord est acquis lorsque l'agent obtient leur avis favorable.

A noter que l'ensemble des étapes du déroulement de la mutation inter-entreprises se trouvent en annexe (**directive 65**) .

c) Méthodologie de la conduite d'une mission audit recrutement

Une mission d'audit recrutement n'est qu'un élément de la mise en œuvre des missions d'audit tracées et déterminées auparavant dans un plan d'audit .

c.1 Phase en amont : Elaboration du plan annuel d'audit :

A partir du deuxième semestre (juillet) de l'année (N-1) , la DAI (direction exécutive de l'audit interne) prend attache avec les sociétés du groupe (filiales) pour la fournir en audits commandés basés sur les préoccupations majeures , appuyés d'un canevas renseigné , pour leur prise en charge.

Les canevas renseignés seront ensuite analysés, traités et récapitulés par la DAI. D'un commun accord le nombre de missions à réaliser pour l'année N sera défini.

Concernant certains audits jugés complexes , des réunions avec les audités concernés seront programmées afin de déterminer le périmètre .

Le plan d'audit est élaboré sur les orientations stratégiques d'organes de gouvernance et de pilotage (assemblée générale, conseil d'administration, comité executif) Ainsi, l'élaboration du plan d'audit doit obéir a des axes stratégiques émanant des organes de pilotage (comité executif, comité d'audit) et les préoccupations majeures des sociétés de groupe.

Le plan d'audit est ensuite formalisé et présenté au comité d'audit ; ce dernier peut l'avaliser tel quel ou émettre des suggestions.

c.2 Phase en aval : Déroulement de la mission d'audit recrutement :

Une filiale du groupe sonelgaz est composée de directions centrales (technique , commerciale, ressources humaines etc....) ainsi que d'une ou plusieurs directions régionales .

Les directions régionales comportent des divisions (commerciale, ressources humaines ...etc).

Nb : - La direction centrale ressources humaines de la filiale exerce une autorité sur la division ressources humaines de la DR (direction régionale) .

- Dans notre présente étude la division ressources humaines de la direction régionale fait l'objet d'une simulation de son processus de recrutement .

Le déroulement de la mission d'audit recrutement se fait en 3 phases :

Phase 1 : Phase de préparation :

Après avoir désigné les membres de son équipe , le chef de mission établit une lettre de mission .

✓ Lettre de mission :

Afin de pouvoir accéder aux informations , aux locaux ,aux documents,aux équipements et autres ,les auditeurs de la DAI se munissent d'une lettre de mission.

Cette dernière est élaborée par le superviseur de mission et est adressée au PDG de la filiale , dont sont rendus destinataires d'une copie : Le directeur régional, le secretariat de la DAI et le chef de mission.

La lettre de mission est adressée suffisamment à l'avance (un délai de quinze jours est accordé avant le démarrage de la mission), par fax avec accusé de réception.

La lettre de mission doit contenir : l'expéditeur (DAI) et le destinataire (PDG de la filiale X qui chapote la direction régionale XX à auditer), date d'envoi, référence et objet d'envoi, processus à auditer et objectifs de la mission, date et lieu de la mission, nom et prénoms des personnes chargées de la mission, méthodologie, documents à préparer par l'entité auditée, formule de politesse ainsi que le nom du signataire (directrice de la DAI).

- ✓ **La prise de connaissance de la division des ressources humaines de la direction régionale** : pour cette prise de connaissance et selon la nature de l'information souhaitée, les auditeurs de la DAI s'adresse aux différents interlocuteurs : le directeur général de la filiale (pour une présentation de la société), à la DRH (information sur le personnel) et la DFC pour recueillir les informations ayant trait aux aspects financiers (bilan d'activité, rapport des commissaires aux comptes). Ainsi les auditeurs sont informés suffisamment de l'entreprise et de son environnement.

La prise de connaissance s'effectue soit par un déplacement de la part des auditeurs au niveau de la direction régionale et au niveau de la filiale, soit par envoi et retour de documents par courrier.

- ✓ **L'identification des risques** : Après analyse des documents précédemment rassemblés, les auditeurs affectés à la mission audit du processus de recrutement sont en mesure d'identifier les zones à risques et par conséquent d'élaborer le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA).

- ✓ **Le rapport d'orientation** :

A l'issue de cette phase (phase préparation) les auditeurs de la DAI élaborent un rapport d'orientation contenant huit (08) pages.

La première page fait office de page de garde.

Les sept (07) autres pages sont consacrées aux rubriques ci-dessous :

- Rubrique 1 : Activité de la Société
- Rubrique 2 : Chiffres clef
- Rubrique 3 : Revues du processus (sur deux pages)
- Rubrique 4 : Axes d'audit
- Rubrique 5 : programme d'audit
- Rubrique 6 : liste des documents

Un modèle de rapport d'orientation de l'audit du processus recrutement est donné ci-dessous :

Page de garde :

Thème de l'audit : **Audit des ressources humaines processus
recrutement : Externe ,integration ,mobilité .
Direction régionale XXX**

I. Activité de la direction régionale ; Historique, activité, localisation, organisation .

II. Chiffres Clef

Effectifs et masse salariale de la société :

Tableau N° 3.3: Effectifs et masse salariale de la société

	N-3	N-2	N-1
Effectif			
Rémunérations et charges sociales			

Source : Direction exécutive de l'audit interne

Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle (GSP) :

Tableau N° 3.4 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle (GSP)

GSP	N-3	N-2	N-1
Cadre			
Maîtrise			
Exécution			
Total			

Source : Direction exécutive de l'audit interne

Recrutement par groupe socioprofessionnel :

Tableau N° 3.5 : Recrutement par groupe socioprofessionnel

GSP	N-3		N-2		N-1	
	Réa	Obj	Réa	Obj	Réa	Obj
Cadre						
Maîtrise						
Exécution						
Total						

Source: Direction exécutive de l'audit interne

Départs définitifs par motifs et groupe socioprofessionnel :

Tableau N° 3.6: Départs définitifs par motifs et groupe socioprofessionnel

Motifs	N-3			N-2			N-1		
	C	M	E	C	M	E	C	M	E
Mise à la retraite									
Démission après confirmation									
Démission avant confirmation									
Révocation									
Décès									
Licenciement									
Rejet de confirmation									
Total									

Source : Direction exécutive de l'audit interne (rapports d'activité et budget N-3, N-2 et N-1) .

III. Revue du processus de recrutement

- A) recrutement externe des candidats :

Il s'agit de sélectionner les candidats les plus aptes à assurer les différentes fonctions de l'entreprise, pour cela il y a lieu de réaliser :

- Une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir ;
- Une identification du profil correspondant ;
- Une recherche fructueuse du candidat compétitif ;
- Son intégration réussie dans l'entreprise.

Interlocuteurs clef : DRH Direction Régionale

Axes d'audit identifiés :

Tableau N° 3.7 : Axes d'audit identifiés du recrutement externe des candidats

Axes d'audit	Niveau de risque (Fort - moyen - faible)
1. A-t-on l'assurance que les besoins en recrutement sont correctement arrêtés (notamment à travers la définition des ratios) et que les priorités sont étudiées et justifiées?	
2. A-t-on l'assurance que les recrutements arrêtés, sont validés et budgétisés ?	
3. Existe -t-il des fiches de poste définissant clairement les missions et attributions de chaque fonction dans l'organigramme ?	
4. Quels sont les outils de sélection ainsi que les canaux de diffusion adoptés par la société lors du recrutement ?	
5. A-t-on l'assurance que les critères de sélection sont fixés de manière à répondre aux besoins exprimés par les différentes structures de la Société (, direction, service) ?	
6. A-t-on l'assurance que le cadre réglementaire régissant le recrutement au niveau de la direction régionale est respecté?	
7. A-t-on l'assurance que les recrutements répondent aux besoins exprimés ?	
8. Existe- t-il une adéquation entre les profils et les recrutements opérés ?	

Source: Direction exécutive de l'audit interne

- **B) Integration :**

Pour chaque catégorie socioprofessionnelle, un dispositif d'intégration est mis en place :

Pour les catégories Maîtrise et Exécution : Après avoir effectué une formation post recrutement, l'agent doit être pris en charge par l'unité concernée à travers une tournée d'information au niveau des principales structures ; de plus la recrue ne doit être opérationnelle (sur réseau, exploitation,...) qu'après une durée d'apprentissage avec un ancien agent qui sera son parrain.

Concernant les catégories Ingénieurs et Chargés d'études (cadres), le recrutement doit être sanctionné par un programme d'intégration des nouveaux cadres « PINC », cette phase est assurée par la structure concernée et cela en désignant des parrains qui doivent prendre en charge l'orientation, l'information et l'explication des processus à la nouvelle recrue.

A la fin de cette tournée, les nouvelles recrues doivent établir un rapport récapitulatif des informations reçues.

Interlocuteurs clef : DRH Direction Régionale

Unités d'appartenance des recrues

Axes d'audit identifiés :

Tableau N° 3.8 : Axes d'audit identifiés de l'intégration

Axes d'audit	Niveau de risque (Fort - moyen - faible)
9. Existe-t-il un programme pour l'intégration des nouvelles recrues (parrainage, encadrement..) ?	
10. A-t-on l'assurance de son efficacité ?	

Source: Direction exécutive de l'audit interne

- **C) Mobilité(bourse d'emploi et mutation) :**

La mobilité est un moyen de développement des compétences, de gestion des parcours professionnels et de transfert des savoirs et savoir faire. Elle peut être perçue aussi comme un moyen pour parer à l'usure professionnelle.

La mobilité est régie par les directives N°39 du 24/07/2008 et N°65 du 01/12/2010 qui portent sur les règles de mutation et bourse de l'emploi.

Interlocuteurs clef : DRH Société Siège

DRH Direction Régionale

Axes d'audit identifiés :

Tableau N° 3.9 : Axes d'audit identifiés de la mobilité

Axes d'audit	Niveau de risque (Fort - moyen - faible)
11. Existe-t-il un dispositif mis en place assurant le Turn Over pour certaines catégories de postes ?	

Source: Direction exécutive de l'audit interne

IV. Axes d'audit

Tableau N° 3.10 : Tableau récapitulatif des Axes d'audit

N°	Processus	Axe d'audit	Identifié par
1	Recrutement	1. A-t-on l'assurance que les besoins en recrutement sont correctement arrêtés (notamment à travers la définition des ratios) et que les priorités sont étudiées et justifiées?	Auditeur 01 Auditeur 02
2		2. A-t-on l'assurance que les recrutements arrêtés, sont validés et budgétisés ?	
3		3. Existe-t-il des fiches de poste définissant clairement les missions et attributions de chaque fonction dans l'organigramme ?	
4		4. Quels sont les outils de sélection ainsi que les canaux de diffusion adoptés par la société lors du recrutement ?	
5		5. A-t-on l'assurance que les critères de sélection sont fixés de manière à répondre aux besoins exprimés par les différentes divisions de la direction régionale ?	
6		6. A-t-on l'assurance que le cadre réglementaire régissant le recrutement au niveau de la direction régionale est respecté?	
7		7. A-t-on l'assurance que les recrutements répondent aux besoins exprimés ?	
8		8. Existe-t-il une adéquation entre les profils et les recrutements opérés ?	

9	Intégration	9. Existe-t-il un programme pour l'intégration des nouvelles recrues (parrainage, encadrement..) ?	Auditeur 03
10		10. A-t-on l'assurance de son efficacité ?	
11	Mobilité	11. Existe-t-il un dispositif mis en place assurant le Turn Over pour certaines catégories de postes ?	Auditeur 04

Source: Direction exécutive de l'audit interne

V. Programme d'audit

Tableau N° 3.11 : Programme d'audit

Processus	Responsable	Temps alloué
Recrutement	Auditeur 01	
	Auditeur 02	
Intégration	Auditeur 03	
Mobilité	Auditeur 04	

Source : Direction exécutive de l'audit interne

VI. Liste des documents

Tableau N° 3.12 : Liste des documents

Document	Responsable	Obtenu : o/n
Présentation de la société	DG Société	
Budget	DFC	
Bilan d'activités	DFC	
Plan de recrutement	DRH Filiale	
Rapport des CAC	DFC	
Audits antérieurs	DG	

Source : Direction exécutive de l'audit interne

Phase 2 : La phase de réalisation :

- ✓ **Reunion d'ouverture :** L'équipe chargée de la mission d'audit recrutement se déplace sur les lieux même du déroulement de la mission .

Les quatre auditeurs accompagnés par leur chef de mission vont dans un premier temps se présenter l'un après l'autre .

Face a eux les responsables des ressources humaines : DRH régionale, Chef de service personnel, chef de service formation et gestion des compétences ainsi que le directeur régional .

Les points a aborder lors de cette reunion d'ouverture sont : les objectifs de la mission, le périmètre et le lieu de la mission, durée, présentation du rapport d'orientation . C'est aussi l'occasion pour les auditeurs de la DAI de mettre en confiance les audités en leur expliquant que l'audit interne est une fonction d'assistance et de conseil ce qui permettra ainsi de faciliter la disponibilité des informations .

✓ **Le programme d'audit :** Elaboré par le chef de mission il inclut la répartition des taches sur les auditeurs .

✓ **Questionnaire de contrôle interne (QCI) :**

Servant de guide d'entretien et rempli directement par l'auditeur interne ou alors remis au directeur des ressources humaines et aux interlocuteurs clés de la direction régionale pour qu'ils le renseignent .

Tableau N ° 3.13 : Questionnaire de contrôle interne de l'audit recrutement au sein de la Sonelgaz

Points abordés	Informations recueillies	Conclusions
Existe-t-il un dispositif de recrutement formalisé ?		
Si oui intègre t-il toutes les obligations légales émises par la loi relative au recrutement (recours à l'ANEM,.....) ?		
Quels sont les besoins exprimés par la société durant ces trois dernières années ?		
Comment ces besoins sont-ils exprimés par les structures opérationnelles ?		
Est-ce que les besoins exprimés convergent avec les postes organigrammes non pourvus ?		
Est-ce que l'ensemble des recrutements réalisés son budgétisés ?		
Quelles sont les catégories de postes ciblés ?		
La phase de présélection est-elle réalisée par une commission d'évaluation et/ou une seule personne habilitée ? est-ce que les structures opérationnelles sont impliquées dans le processus de		

recrutement (commission d'évaluation)?		
Est-ce que tous les candidats qui ont les profils demandés seront sélectionnés pour un entretien ?		
Les candidats subiront-ils l'entretien par tous les membres de la commission ?		
Sur quelle base est arrêtée la sélection définitive ?		
Quels sont les profils recrutés au niveau de la direction régionale ?		
Existe-t-il un programme d'intégration pour les nouvelles recrues ?		
Quelles sont les catégories socioprofessionnelles qui bénéficient de ce programme d'intégration ?		
Existe –il un dispositif d'évaluation post recrutement ?		
Existe –il un dispositif assurant le Turn over pour certains postes nécessitant une rotation des effectifs (mobilité) ?		
Quelles sont les catégories socioprofessionnelles qui bénéficient d'une promotion		
Quelles sont les conditions pour accéder à un poste supérieur		
Comment se fait la sélection des candidats internes postulant pour un même poste ?		
Quelles sont les conditions exigées pour une mutation inter –sociétés ?		

Source : Direction exécutive de l'audit interne

✓ **Révélation et analyse des anomalies :**

Les anomalies et dysfonctionnements relevés par les auditeurs internes de la DAI sont reportés sur des fiches de constat (ou Frap) suivantes :

Tableau N ° 3.14 : Fiches de constat

Fiche de constat N° 1 : Respect des directives et procédures en vigueur concernant le recrutement externe au sein de la direction régionale XX .

Constats :

L'analyse des recrutements opérés au niveau de la Direction régionale xx laisse

constater le non respect des directives et procédures en vigueur ce qui fait apparaître des dysfonctionnements importants :

- La majorité des recrutements ont été réalisés sans la consultation de l'agence locale de l'emploi (ALEM).
- Des candidats sont recrutés uniquement par sélection de la commission d'évaluation au niveau de la Direction régionale, sans réaliser des tests psychotechniques comme le prévoit la directive 33.
- D'autres candidats ont été recrutés par la Direction régionale uniquement à partir des résultats des tests psychotechniques.
- Certains candidats ont été retenus suite aux tests psychotechniques au détriment de candidats mieux classés.
- Des candidats de différentes catégories socioprofessionnelles sont recrutés par dérogation de la Société (recrutement direct, sans commission d'évaluation et/ou tests psychotechniques).
- Pour certaines recrues, le type de formation et de diplôme obtenu ne correspondent pas au profil du poste d'affectation.
- Le nombre des candidats (cadres) présents à la sélection est inférieur à ce qui est prévu par les notes réglementaires de la société (05 candidats par poste à pourvoir).
- Certains agents ont été recrutés et aucun document n'a été fourni comme justificatif .

Éléments d'évaluation :

En N-3, N-2 et N-1 :

• **(XX) cadres recrutés:**

- (XX) cadres recrutés sans passage par les tests psychotechniques et sans consultation de l'ALEM, seul (XX) figurent sur les PV des évaluations .
- (XX) cadres recrutés par dérogation, seuls (XX) ont été fournis par la Direction régionale
- (XX) cadres recrutés sans justificatifs présentés par la Direction régionale.
- En moyenne, pour le recrutement d'ingénieurs d'études (02) à (03) candidats sont passés par la commission d'évaluation.

• **(XX) agents maîtrise recrutés :**

- (XX) agents recrutés suite à des tests psychotechniques, seulement (XX) fiches

d'évaluation psychotechniques des candidats ont été fournies.

- Pour le recrutement de (XX) agents en N-2, la Direction régionale a privilégié les (15) premiers du classement, le 19ème, le 20ème et le 22ème (les candidats classés de la 16^{ème} à la 18^{ème} et la 21^{ème} position ont été écartés).
- (X) recrutements ont été réalisés par dérogation en N-2, alors que seul un justificatif de la Société a été fourni .
- Pour l'exercice N-1, sur les (XX) recrutements, seuls (05) sont justifiés : (04) agents recrutés suite à des tests psychotechniques et un autre par dérogation de la filiale.
- **(XX) agents exécution recrutés :**
 - Sur (05) agents recrutés par dérogation, seuls (02) justificatifs ont été présentés.
 - (02) agents recrutés sans justificatifs présentés.

Conséquences / risques :

- Non respect de la loi de l'emploi et de la directive 33.
- Non équité et transparence dans le choix des candidats.
- Litiges et réclamations.
- Altération de l'image de la Société.

Causes du dysfonctionnement :

- Non respect des règles et procédures en matière de recrutement :
 - La loi 04-19 du 25/12/2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi.
 - La Directive N°33 du 18/09/2007.
 - Les notes Sociétés xx.

Recommandations :

Veiller au respect des règles et procédures régissant le recrutement.

Fiche de constat N° 2 : Mise à jour des ratios des différents effectifs

Constat :

Les ratios des effectifs de la société sont inadaptés par rapport aux différents changements de l'activité.

Eléments d'évaluation :

- Les ratios en vigueur au niveau de filiale remontent à 19xx.
- Création de nouvelles fonctions non figurants sur le fascicule des ratios de 19xx, telles que xxx

Conséquences / risques :

- Difficultés pour réaliser les plans de recrutement.
- Inadéquation entre les recrutements réalisés et les besoins réels.
- Non atteinte des objectifs opérationnels (les tâches assignées).

Causes du dysfonctionnement :

- La mise à jour du fascicule des ratios d'effectifs a été inscrite sur le plan d'actions de la DRH filiale de la société pour l'exercice N-1, néanmoins sans résultat à ce jour.

Recommandations :

- Accélérer la mise à jour du fascicule des ratios telle qu'inscrite sur le plan d'actions de la filiale .

Fiche de constat N° 3 : Le recrutement doit être opéré suivant des postes organigrammes.

Constats :

- Des agents ont été recrutés sur des postes hors organigramme.
- Le nombre des agents hors organigramme est important, seulement une partie a été positionnée sur des postes organigramme.

Eléments d'évaluation :

Sur les XXX agents en hors organigramme :

- (XX) agents recrutés en N-1, N-2 et N-3 sans poste organigramme, il s'agit de :
- (XX) agents ont été positionnés sur des postes organigramme sans changement du libellé de leur poste initial.
- (XX) agents dont les postes ont été supprimés avec l'organisation de N-6 sont actuellement en hors organigramme.
- (XX) agents recrutés entre N-3 et N-1. Sur ces derniers, (XX) agents sont affectés d'une manière provisoire sur des postes organigramme, pour le reste, ils demeurent en HO.

Conséquences / risques :

- Recrutement inadapté à l'organigramme
- Difficulté de suivi des organigrammes (étant donné que l'organigramme présent ne reflète pas la réalité des postes car il ne prend pas en compte les agents en HO).
- Difficulté pour le positionnement des agents en HO
- Difficulté pour la gestion des carrières.

Causes du dysfonctionnement :

- L'organisation définitive de la société demeure non validée et non mise en place à travers de nouveaux organigrammes.
- La société fonctionne avec l'organisation N-6 filiale qui est inadaptée par rapport à l'évolution de ses différentes activités.
- Pour le besoin de certaines activités, le recrutement est opéré sans prendre en considération l'organigramme actuel.
- Le redéploiement des agents en hors organigramme s'oppose à certaines difficultés (niveau d'études et/ou de formation inférieure, localisation du lieu de travail,...)

Recommandations :

- Les recrutements en hors organigramme doivent être réalisés d'une manière exceptionnelle et dûment justifiés et ce après épuisement des possibilités de redéploiement du personnel positionné en HO.

Fiche de constat N° 4 : La Direction régionale doit puiser des agents positionnés en hors organigramme avant de lancer les opérations de recrutement .

Constat :

- La Direction régionale xx a recruté un nombre important d'agents durant les exercices N-3 à N-1, tout en ayant un vivier d'agents en hors organigramme (agents en poste à créer PAC).

Éléments d'évaluation :

- Pour les exercices N-3 à N-1, la Direction régionale xx a recruté xxx agents, dont (xx) agents recrutés en hors organigramme.
- Sur les (xxx) agents positionnés en hors organigramme au niveau de la Direction régionale xx, seuls (xx) agents ont fait l'objet de redéploiement sur des postes organigramme.

Conséquences / risques :

- Accroissement du nombre d'agents en hors organigramme.
- Coûts supplémentaires pour la direction régionale dus à l'augmentation de la masse salariale.
- Difficulté pour le suivi des organigrammes.
- Difficulté pour le suivi des carrières.
- Démotivation du personnel en HO.

Causes du dysfonctionnement :

- Le redéploiement des agents en hors organigramme s'oppose à certaines difficultés (niveau d'études et/ou de formation inférieur, localisation du lieu de travail,...).

Recommandations :

- Les recrutements doivent être réalisés après épuisement des possibilités de redéploiement du personnel positionné en HO.
- Davantage d'efforts et de démarches doivent être entrepris pour la régularisation des agents positionnés en hors organigramme, notamment par des formations de relèvement de niveau permettant leur qualification dans des postes figurant dans les futurs organigrammes.

Fiche de constat N° 5: Conditions de mutations inter-sociétés .

Constat :

Les conditions de mutations inter-sociétés ne sont pas respectées :

- Le temps minimal de stationnement des employés au sein de l'entreprise d'origine n'est pas respecté .

Eléments d'évaluation :

- **Sur un nombre de (XX) cadres mutés :**
(XX) cadres mutés ont une durée de stationnement inférieure à 3ans .

- **Sur un nombre de XXX agents de maîtrise :**
(XXX) agents de maîtrise mutés ont une durée de stationnement inférieure à 5 ans .

Conséquences / risques :

- Non respect des règles de mutation inter-sociétés régies par la directive 65 .
- incompétence de la personne mutée à occuper le poste dans la société prenante
- Personne priorisée au détriment de personnes réellement prioritaires (délai de stationnement inférieur à 5ans).
- Mauvaise gestion des ressources humaines (iniquité entre les employés) .

Causes du dysfonctionnement :

- Utilisation de dérogation par excès
- Favoritisme
- Passe-droits (abus d'autorité)

Recommandations :

Veiller au respect strict de la réglementation en vigueur (directive 65) qui prévoit un temps minimal de stationnement de 5 ans dans la société d'origine.

Fiche de constat N° 6 : Le déroulement du processus de mutation inter-sociétés n'est pas respecté .

Constats :

- La demande de mutation de l'employé passe directement au cadre dirigeant principal de la société prenante pour accord .
 - Mauvaise communication entre les personnes concernées par le processus de mutation
 - Non respect de la durée de la période d'observation pour les employés mutés .
 - Transmission des dossiers administratifs de l'agent muté avec du retard
- Mauvaise communication entre les personnes concernées par le processus de mutation

Éléments d'évaluation :

- Des employés ayant été mutés sans que la hiérarchie du poste cible ne soit informée (ni informée ni donnée son avis) .
- Confirmation de (X) cadres mutés et(XX) agents de maîtrise mutés avant l'achèvement de leur période d'observation .

Conséquences / risques :

- La hiérarchie du poste ciblé n'est pas informée et donc est mise devant le fait accompli , ce qui engendre une non préparation à recevoir l'employé muté .
- Retard de paiement a cause du retard de transmission du dossier administratif
- Rendement de la personne mutée inférieur aux attentes .

Causes du dysfonctionnement

- Non respect des dispositions arrêtées dans la directive 65.
- Manque de rigueur dans le suivi des dossiers des agents .

Recommandations :

- respecter le déroulement du processus de la mobilité inter-sociétés .
- respecter la directive 65 relative aux règles de mutation inter-sociétés
- Amélioration de la communication interne entre tous les employés et notamment en informant la hiérarchie des événements à suivre avant même leur aboutissement .
- Veillez au respect de la période d'observation pour chaque catégorie socioprofessionnelle

Phase 3 : Phase de conclusion :

- ✓ **Rapport préliminaire(version 0) d'audit interne :** il contient l'ensemble des fiches de constat précédemment citées .

- ✓ **Reunion de cloture :**

Il s'agit d'une réunion de synthèse qui est organisée par les auditeurs de la DAI avec les interlocuteurs clés (regroupant le responsable de l'unité auditée et les principaux opérationnels du processus audité de la direction régionale) ou tous les constats sont discutés (validés ou rejetés).

Par la suite un projet de rapport est transmis par la DAI à la direction régionale par le biais de la filiale, pour élaboration du plan d'actions à l'effet de lever les dysfonctionnements relevés, à travers la prise en charge des recommandations). Après l'envoi du projet de rapport, un délai de 15 jours est laissé à la division des ressources humaines pour répondre à la DAI des solutions envisagées suite aux recommandations.

Le plan d'action est transmis à la DAI qui procède à son analyse et validation avant sa consolidation dans le rapport d'audit final, diffusé suivant la liste arrêtée.

✓ **Le rapport d'audit interne**

Il sera destiné au : PDG de la filiale , PDG groupe, directeur général d'activité , comité d'audit

Le PDG de la filiale se chargera par la suite d'envoyer une copie au directeur régional .

C'est un document comportant une vingtaine de pages et synthétisant le contenu des trois phases précédentes .

Il contient essentiellement ces rubriques :

- Synthèse (intervention de l'audit , objectifs de l'audit ...etc)
- Caractéristiques de la société (organisation , historique , activités)
- Chiffres clés
- Fiches de constat
- Opinions d'audit

Un modèle de rapport d'audit est donné comme suit :

Tableau N° 3.15 : Rapport d'audit

Synthèse

Intervention de l'Audit

Une mission d'audit portant sur les processus de recrutement : externe, intégration et mobilité, a été effectuée du xx/xx/20xx au xx/xx/20xx, au niveau de la direction régionale xx de la filiale xxx du groupe Sonelgaz SPA :

- Au niveau de la Division des Ressources Humaines de la Direction régionale xx.

Objet de l'audit : L'évaluation de la performance de la fonction Ressources Humaines au niveau d'une Direction régionale relevant de la Société xxx, à travers la maîtrise et l'optimisation des processus recrutement (intégration et mobilité) notamment en s'assurant :

- Que l'opération de recrutement est basée sur les préalables nécessaires, à savoir : études de ratios, études d'organigramme, positionnement des agents en hors organigramme, définition du profil du

personnel à recruter.....

- Que le mode de recrutement adopté par la DRH de la DR est le plus adéquat, permettant la convergence des besoins et des recrutements au plan quantité et qualité ;
- De la mise en place d'un programme d'intégration des nouvelles recrues (parrainage, encadrement..) et de son efficacité ;
- De l'existence d'un dispositif de mobilité permettant un redéploiement des effectifs et des compétences en fonction des spécificités de leurs postes.

Documents consultés pendant l'audit :

- les notes internes relatives à l'expression de besoins des structures opérationnelles;
- Directives relatives aux règles et procédures de mutation inter sociétés (65) et aux règles de mobilité et bourse d'emploi (39), ainsi que le recrutement de cadre (33)
- Textes de la loi 04-19 du 25/12/2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi
- Le Plan de recrutement ;
- Les résultats des tests de sélection
- Procès verbal des commissions d'évaluation
- Dossiers fournis par les candidats
- Les contrats de travail
- Les demandes de mutation
- Les décisions de mutation
- Les fiches d'affectation
- Les décisions d'affectation
- Les procès verbaux d'installation .
- Présentation de la société
- Budget du Bilan d'activités
- Rapport des CAC
- Audits antérieurs

Conclusions :

1. Points forts :

- Le travail est formalisé par l'existence de modèles types de document RH utilisés
- Existence de procédures et notes de service portant sur le processus de recrutement.
- Existence de différentes commissions pour la sélection des candidats.
- Existence d'un programme d'intégration pour les nouvelles recrues.

2. Points faibles :

- Non existence de fiches de poste actualisées (celles existantes datant de 199X)
- Les ratios des effectifs qui sont primordiaux dans la phase expression de besoins du processus de recrutement, sont obsolètes.
- Non existence de fiches de poste pour certains postes notamment ceux portés en hors organigramme .
- Le processus de recrutement externe n'est pas formalisé ce qui donne lieu a l'improvisation de certains acteurs et qui rend difficile la traçabilité et la transparence de chaque étape.
- Non respect de certaines règles mentionnées dans les directives 39 et 65 et 33.
- Non respect des textes et loi dans certains recrutements (recrutement sans passer par l'Alem)

Recommandations

- Veiller au respect des règles et procédures régissant le recrutement (texte et loi , directives : 33, 65, 39) .
- Accélérer la mise à jour du fascicule des ratios telle qu'inscrite sur le plan d'action de la filiale .
- Les recrutements en hors organigramme doivent être réalisés d'une manière exceptionnelle et dûment justifiés et ce après épuisement des possibilités de redéploiement du personnel positionné en HO(hors organigramme)
- Davantage d'efforts et de démarches doivent être entrepris pour la régularisation des agents positionnés en hors organigramme, notamment par des formations de relèvement de niveau permettant leur qualification dans des postes figurant dans les futurs organigrammes.
- Amélioration de la communication interne entre les acteurs intervenant dans le processus de recrutement (candidats externes, intégration, mobilité)

Caractéristiques : Rappel des éléments (historique , organisation, activités) précédemment cités dans le rapport d'orientation

Chiffres clés : Reprise des tableaux inscrits dans le rapport d'orientation .

Fiches de constat : Exposition des fiches de constat élaborées durant la mission .

Opinions d'audit :

Tableau N° 3.16 : Opinions d'audit :

Processus de recrutement	Axes d'audit	Réponse	Constat
Recrutement des candidats externes	1. A-t-on l'assurance que les besoins en recrutement sont correctement arrêtés (notamment à travers la définition des ratios) et que les priorités sont étudiées et justifiées?	Oui / Non	x
	2. A-t-on l'assurance que les recrutements arrêtés, sont validés et budgétisés ?	Oui / Non	x
	3. Existe -t-il des fiches de poste définissant clairement les missions et attributions de chaque fonction dans l'organigramme ?	Oui / Non	x
	4. Quels sont les outils de sélection ainsi que les canaux de diffusion adoptés par la société lors du recrutement ?	Oui / Non	x
	5. A-t-on l'assurance que les critères de sélection sont fixés de manière à répondre aux besoins exprimés par les différentes divisions de la direction régionale ?	Oui / Non	x
	6. A-t-on l'assurance que le cadre réglementaire régissant le recrutement au niveau de la direction régionale est respecté?	Oui / Non	x
	7. A-t-on l'assurance que les recrutements répondent aux besoins exprimés ?	Oui / Non	x
	8. Existe- t-il une adéquation entre les profils et les recrutements opérés ?	Oui / Non	x
Intégration	9. Existe-t-il un programme pour l'intégration des nouvelles recrues (parrainage, encadrement..) ?	Oui / Non	x
	10. A-t-on l'assurance de son efficacité ?	Oui / Non	x
Mobilité(recrutement interne +mutation)	11. Existe-t-il un dispositif mis en place assurant le Turn Over pour certaines catégories de postes ?	Oui / Non	x

Source : Direction exécutive d'audit interne

Diffusion du rapport d'audit :

- * PDG de la filiale ;
- * PGD groupe ;
- * Directeur général d'activité ;
- * Comité d'audit .

Source : Direction exécutive de l'audit interne

2 . Outils de l'audit interne utilisés par Sonelgaz

Pour la conduite de ses missions la direction exécutive de l'audit interne utilise les outils suivants :

2.1 Les outils d'interrogation :

- a) **Les sondages statistiques :** l'un des objectifs de la Sonelgaz est la protection des revenus (à titre d'exemple : le recouvrement des créances) , à ce titre les auditeurs de la DAI utilisent les sondages statistiques pour les thèmes commerciaux (audit commerciaux) , en employant la loi de Pareto : les groupes de clients sont alors partagés en deux groupes : le groupe des 20%, et le groupe des 80% .

20% des clients de sonelgaz sont de gros clients et donc leurs créances à recouvrer est importante contre 80% des clients de sonelgaz dont les créances sont minimales comparées au premier groupe

L'objectif est donc de cibler le moins possible de clients mais qui représentent les plus grandes créances.

- b) **Les interviews :** les interviews sont utilisées par les auditeurs de la DAI dans toutes les missions d'audit quelque soit la thématique et l'objectif de la mission .

Utilisées lors de la première phase (phase préparatoire) pour l'obtention d'informations générales afin d'avoir une prise de connaissance de l'entreprise, les interviews peuvent être réalisées à distance (correspondance entre l'auditeur et le responsable de l'unité auditée) par email ou téléphone , ou alors par le déplacement des auditeurs dans les locaux de la société auditée .

- c) **les rapprochements et les vérifications :** ils sont utilisés de manière très fréquente.

2.2 Les outils de description

- a) **L'observation physique** : Présente dans toutes les missions d'audit interne et est indispensable afin de vérifier la véracité des informations recueillies ou de s'enquérir du déroulement du travail .

A titre d'exemple l'observation physique utilisée lors des audits de gestion des stocks nécessite le déplacement des auditeurs dans les bureaux , magasins, dépôt, ou atelier de travail de l'entité auditée ,Elle peut durer de 1 a 2 jours lors desquels il peut y avoir des prises de photos .

- b) **La narration** : Elle peut être effectuée par l'audité qui décrit le travail qu'il fait et l'auditeur se contente de bien écouter et de noter sur un document non spécifique à l'entreprise Sonelgaz ((prise de notes sur papier ordinaire).

La narration par l'auditeur est une reformulation ordonnée des idées ,de l'observation physique ,et /ou de constats et de conclusions .

- c) **L'organigramme fonctionnel** : il est utilisé systématiquement dans toute les missions d'audit interne effectuées par les auditeurs de la DAI .

- d) **La grille d'analyse des taches** :elle est utilisée dans les audits de processus d'attribution des marchés dans lesquels on fait le constat des personnes ayant le pouvoir de signer (liste des habilitations) .

La grille d'analyse des taches va renseigner les auditeurs internes de la DAI si une personne non autorisée a signer a comme même effectué une signature ; de même qu'une personne ayant le droit de signature limitée ;n'a pas le droit de signer sur des documents autres que ceux auxquels elle est autorisée .

- e) **Le diagramme de circulation** : ou appelé le Flow-chart, il est utilisé soit pour les nouveaux thèmes pour lesquels les auditeurs de la DAI se doivent de bien connaître le processus et d'avoir une vision complète sur le cheminement des informations , ou soit lors d'un audit de thème récurrent mais qui se fait pour la première fois dans une entité précise .

- f) **La piste d'audit** : outil très utilisé lors des missions dont le thème relève des approvisionnements ou stocks.

Il est à noter que les outils utilisés pour la conduite d'une mission d'audit portant sur un thème technique sont identiques à ceux utilisés lors d'une mission d'audit gestion .

3 . Analyse de la démarche adoptée par Sonelgaz et perspectives

Les missions d'audit interne au sein de l'organisme Sonelgaz SPA, sont menées par sa direction exécutive d'audit interne(DAI) qui se charge d'auditer toutes les filiales du groupe et leurs directions régionales.

Ces missions d'audit peuvent revêtir un cachet d'audit portant sur des thèmes de gestion(exp : processus de relève des indexes, de facturation, de recouvrement des créances - processus de raccordement clientèle nouvelle, processus de passation des marchés...etc) ou des thèmes techniques(processus d'exploitation et de maintenance des installations électriques et gazières,etc...) et peuvent être de conformité ou de performance .Elles sont issues du plan d'audit annuel, cependant d'autres missions peuvent intervenir au courant de l'année (missions hors programme) suite à la demande du président directeur général du groupe, ou du président directeur général d'une filiale .

La durée moyenne de chaque mission est de 03 semaines, sauf pour les dossiers importants notamment ceux demandés par la présidence du groupe qui nécessite pour certains cas plusieurs mois d'intervention.

Le nombre d'auditeurs mobilisés est en moyenne de 03 auditeurs plus un chef de mission (responsable d'une équipe) sauf pour certains cas où le nombre peut arriver à une douzaine d'auditeurs.

Les missions d'audit sont réglementées par une charte, à ce titre l'audit doit être avisé au moins 15 jours à l'avance avant le démarrage de la mission d'audit.

A ce jour, la DAI n'a pas eu à effectuer des missions d'audit inopinées ; la fonction d'audit interne obéit à une charte d'audit.

Tableau évolutif des missions :

Tableau N° 3.17 : Tableau évolutif des missions

Année	Nombre de missions par an	Nombre d'auditeurs existants
2013	89	65
2014	61	62
2015	60	53

Source : Tableau élaboré par l'étudiante

Lecture du tableau :

Les chiffres avancés dans le tableau ci-dessus ne sont pas révélateur d'une baisse de performance de la part de la DAI ; car les missions d'audit ne se jaugent

pas par le nombre mais plutôt par la spécificité, la complexité et la durée de chaque thème abordé ainsi que les ressources (financières et humaines) engagées pour chaque mission.

Pour l'année **2014**, le nombre de missions d'audit est passé à 61 comparativement à 2013 où le nombre était de 89.

Cette situation s'explique par la baisse d'effectif du nombre d'auditeurs (fluctuant de 65 en 2013 à 62 en 2014) et par le nombre de missions d'audit réduit (passant de 89 en 2013 à 61 en 2014) au bénéfice des missions de suivi pour la prise en charge des 3174 recommandations formulées antérieurement à 2014.

Nous retenons donc que pour l'année 2014, parmi les 61 missions d'audit, 29 ont été consacrées aux missions de suivi pour répondre aux recommandations des cinq (05) dernières années.

De même qu'une mission d'audit d'une importance capitale débutant en **2013** au niveau de la compagnie de l'engineering (*CEEG*) et s'achevant en **2014**; ayant mobilisé pour elle seule dans les premiers 6 mois un total de 6 auditeurs; puis s'est élargie à 12 auditeurs, avec une durée totale de 9 mois d'intervention.

Pour ce qui est de l'année **2015** le nombre de missions d'audit estimé à 60 missions est moindre par rapport à celui effectué lors de 2013 (89 missions) parce que le nombre d'auditeurs composant la DAI a chuté de 12, passant ainsi de 65 auditeurs en 2013 à 53 auditeurs en 2015. D'une part; et d'autre part cette réduction est due à l'engagement de la DAI sur d'autres fronts notamment celui de la création d'une filiale propre à l'audit interne (filialisation de la fonction audit interne prévue pour juillet 2015). De plus il y a lieu de noter que le pool auditeurs va être reorganisé de manière à réaffecter le personnel existant de la DAI (les auditeurs) vers les structures support (DFC, DRH, service commercial) qui vont constituer la nouvelle filiale.

Missions d'audit de suivi :

Afin de s'assurer que les recommandations émises lors du rapport d'audit sont bien prises en charge; un suivi d'une mission d'audit (précédemment faite) doit être assuré par les auditeurs internes de la DAI.

De ce fait, le suivi d'une mission d'audit intervient au minimum une année après l'audit effectué. Il est pris en charge par les auditeurs disponibles au

moment où doit se faire le suivi (ceci peut être réalisé avec les mêmes auditeurs ayant conduit la mission d'audit, ou alors par d'autres auditeurs).

La durée d'une mission de suivi est fonction des recommandations formulées lors du rapport d'audit, allant de deux (02) semaines minimum à un (01) mois au maximum.

La mission de suivi est finalisée par un rapport de mission de suivi, formalisé et normalisé. Il comporte les rubriques suivantes :

- **Entête de la Sonelgaz**
- Direction exécutive de l'audit interne
- Un tableau reprenant les éléments tels que : type de rapport et son numéro, année de diffusion etc ...
- Intitulé du document : **RAPPORT DE MISSION DE SUIVI**
- L'entité auditée, la date de la mission, les noms des auditeurs, leur chef et leur superviseur de mission, accessibilité (restreinte ou confidentielle), liste de diffusion.

Sommaire :

- **Introduction** (rappel de l'objectif de la mission d'audit, durée de la mission de suivi, nombre de dysfonctionnements relevés et de recommandations émises).
-
- 1. Résultats de l'évaluation de la prise en charge des recommandations** (taux de recommandations prises en charge, en cours, non prises en charge).
- 2. Analyse des résultats du suivi**
 - 2.1. Recommandations mises en œuvre :** Faire ressortir leur impact sur l'amélioration des paramètres ou l'élimination des dysfonctionnements.
 - 2.2. Recommandations en cours de mise en œuvre :** Faire ressortir les recommandations en cours ou partiellement mises en œuvre).
 - 2.3. Recommandations non mises en œuvre :** Faire ressortir les recommandations non réalisées et les causes associées.
- 3. Opinion de l'audit :** tableau récapitulatif en nombre et en taux des dysfonctionnements.

4. Tableau récapitulatif des résultats du suivi : se présentant sous la forme suivante :

Tableau N° 3.18 : Tableau récapitulatif des résultats de suivi

Constat	N°	Libellé de la recommandation	Etat de la prise en charge (cocher la case correspondante)				Dysfonctionnement résolu (oui / partiellement / non)
			Mise en œuvre	En cours	Non mise en oeuvre		
					Non réalisée	Différée	
Constat 1	1						
	2						
Constat 2	1						
	2						
Constat 3	1						
	2						
TOTAL (sur ***)							
TAUX (en %)							

Source : Direction exécutive de l'audit interne

Conclusion du troisième chapitre

A travers ce chapitre nous avons confronté une partie de la l'aspect théorique sur l'étude de cas pratique . Nous avons d'abord procédé à la présentation de la Société nationale de l'électricité et du gaz « SONELGAZ » , ainsi que la direction exécutive de l'audit interne créée depuis onze ans et qui se transformera dans un futur très proche en une filiale du groupe Sonelgaz .

Par la suite ,il a été présenté une simulation du déroulement d'un audit du processus recrutement (externe, intégration ,mobilité) dans une direction régionale d'une filiale appartenant au groupe Sonelgaz . A chaque découverte d'une anomalie (potentielle) , nous avons procédé à l'élaboration d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes .

Soucieuse d'aller de l'avant a travers la qualité de son personnel recruté en son sein , la Sonelgaz dispose a cet effet d'un centre de formation en électricité et gaz qui se charge de la selection des candidats avant leur entrée dans l'entreprise mais aussi de leur formation par la suite afin de maintenir leur niveau de performance et plus .

Malgré les efforts fournis par la Sonelgaz pour s'entourer et disposer d'elements talentueux , mais aussi de suivre les recommandations faites par l'audit , il reste que des zones d'ombre sont à éclaircir et à développer notamment la perception de la notion d'audit car souvent redoutée par les audités, ainsi qu'une réelle sensibilisation de tous les acteurs intervenant dans le processus de recrutement pour leur prise de conscience quant à la nécessité du respect des lois et regles en matière de recrutement mais aussi sur leurs actes qui engagent l'entreprise et son image .

Conclusion Générale

Conclusion générale

Le recrutement est le premier acte qu'entreprend l'entreprise pour se doter de personnel . La qualité du personnel recruté est conditionné par la qualité du processus de recrutement mis en place .

A un processus de recrutement efficace (précis , concis , clair, formalisé) correspond une forte probabilité de capter et d'attirer des candidats talentueux et brillants et de s'entourer par la suite d'un personnel efficace .

Des erreurs de recrutement peuvent avoir des répercussions considérables sur l'entreprise ; par conséquent il lui est fait obligation de se prémunir par un maximum de précautions . La traçabilité et la pertinence du processus de recrutement est une exigence que l'entreprise se doit de vérifier continuellement a travers l'audit recrutement .

L'audit recrutement instaure un climat de confiance pour l'entreprise dans sa conception et sa conduite dans les recrutements ;il est le garant de la fiabilité du processus adopté et de la réussite du recrutement réalisé .

La problématique qui a été posée est la suivante : **comment arriver a assurer un recrutement efficace et dynamique par une approche d'audit recrutement efficace ?**

L'étude a été subdivisée en trois chapitres, deux chapitres théoriques s'intitulant respectivement : Audit et contrôle interne et le processus de recrutement et l'audit. Le troisième chapitre qui est pratique est nommé : Pratique de l'audit recrutement au sein de Sonelgaz .

A travers ce qui a été traité nous sommes arrivés aux déductions et remarques suivantes :

Déductions :

- L'audit recrutement permet d'une part de s'assurer que les actions menées en matière de recrutement sont conformes à ce qu'elles devraient être (respect des textes et lois en vigueur, respect du processus de recrutement mis en place), et d'autre part d'évaluer et d'apprécier ce processus en vue d'une formulation de recommandations pour son amélioration afin qu'il soit le mieux possible et le plus adéquat . Ceci confirme la première hypothèse qui stipule que la réalisation d'un audit recrutement dans une entreprise est indispensable .

- Bien comprendre un problème et ses causes afin de lui trouver les solutions adéquates nécessite de l'auditeur interne qu'il prépare sa mission, à travers le suivi d'une méthodologie rigoureuse, qui le guidera tout au long de ses travaux. Cette méthodologie présente la progression cohérente des actions à mener ainsi que la description des outils à utiliser durant toute sa mission. L'adoption d'une méthodologie et les outils de l'audit interne garantissent le succès de la mission d'audit recrutement, ce qui amène à confirmer la deuxième hypothèse rappelée par : la méthodologie et les outils conditionnent la réussite d'une mission d'audit recrutement ..
- L'ensemble des missions à réaliser durant un exercice est formalisé dans un plan d'audit élaboré par la Direction exécutive de l'audit interne de la Sonelgaz Spa. Cette dernière, dans la conduite de ses missions, s'appuie sur trois phases à savoir : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion avec la production de documents à chaque phase ; étayant sa conduite de mission. L'achèvement d'une mission est marqué par un rapport d'audit. Cette même mission fera l'objet d'un suivi de la part de la direction exécutive de l'audit interne finalisé par un rapport de mission de suivi. Ce qui permet de confirmer la troisième hypothèse : La méthodologie adoptée par la Sonelgaz pour la conduite d'une mission d'audit est conforme à la méthodologie préconisée par l'IFACI.

Remarques :

- La Sonelgaz SPA est dotée d'une direction de l'audit interne qui planifie et qui exécute un plan annuel d'audits afin d'améliorer la gestion de l'entreprise.
- La direction exécutive de l'audit interne au niveau du groupe Sonelgaz, dispose d'une équipe d'auditeurs qui bénéficient de formations de perfectionnement pour leur maintien à jour en matière de connaissances relatives à l'audit interne et ses outils.
- Conséquemment à la non-diffusion de la Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation (DCH) vers la direction exécutive de l'audit interne (DAI) du processus de recrutement du groupe formalisé et détaillé, cette dernière ne disposant pas de ce processus de recrutement s'appuie pour ses recrutements sur les directives du groupe.
- La Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation (DCH) n'est impliquée que partiellement dans le processus de recrutement de la direction exécutive de l'audit interne (DAI) (Sur le

plan administratif: organisation des tests psychotechniques, convocation des candidats, élaboration des contrats d'engagement, organisation des visites médicales pour les candidats retenus....).

- Les personnes recrutées au niveau de la direction exécutive de l'audit interne (DAI) pour occuper les postes d'auditeurs ne disposent de formation préalable à l'audit interne, ce qui nécessite plus de temps pour l'entreprise à les former au métier d'auditeur (acquisition de notions initiales à l'audit) et par conséquent retarde quelque peu leur opérationnalité.
- Un programme d'intégration des nouvelles recrues est soigneusement mis en place par la Sonelgaz SPA et ce pour les trois catégories socioprofessionnelles de l'entreprise (cadre, maîtrise, exécutant).
- Utilisation réduite du sondage statistique par les auditeurs de la direction exécutive de l'audit interne (utilisation orientée essentiellement vers les thèmes commerciaux tels que: recouvrement des créances, facturation...etc).

Suggestions :

- Veiller à la diffusion d'informations relatives au recrutement.
- Diffusion permanente et continue du processus de recrutement.
- Mise à disposition du personnel du processus de recrutement afin qu'il soit identifié par tous, évitant ainsi les improvisations.
- Renforcement du processus recrutement par un suivi et un contrôle et son amplification pour élargir le périmètre des postulants.
- Programmation de plus de missions d'audit touchant au domaine des ressources humaines d'une manière générale et au volet recrutement en particulier.
- Suivi rigoureux des recommandations faites par la direction exécutive de l'audit interne.
- Sensibilisation des acteurs intervenant dans le processus de recrutement quant à l'importance de leurs actes et à leur implication.
- Recruter et prioriser les candidats issus d'une formation d'audit.

- Prise de conscience en matière de recrutement qui doit se faire par une définition claire et justifiée des besoins de recrutement ,ainsi que l'elaboration de fiche de poste adaptée à chaque poste et actualisée régulièrement .

Tout le long de la recherche nous avons été confrontés à un certain nombre de difficultés présentées comme suit :

- Manque d'ouvrages traitant du thème de notre recherche ;
- Perception d'une méfiance due au caractère sensible que revêt le recrutement, surtout s'agissant d'une grande entreprise publique ;
- Délimitation du champ d'investigation due à la confidentialité que requiert la fonction d'audit interne .

Thèmes éventuels :

- Suivi d'audit recrutement .
- Etude comparative de l'audit recrutement d'une entreprise publique et d'une entreprise privée.
- L'impact de l'audit recrutement sur la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

1- Les Ouvrages :

- Ballico Christian ,Les méthodes d'évaluation des ressources humaines ,2eme édition, organisation ,France 2002 .
- Benchemam Faycel, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines ,Gualino éditeur, France ,2008 .
- Bertin Elizabéth, Audit interne enjeux et pratique à l'international, editions d'organisation,France, 2007 .
- Billsberry Jon, Réussir ses recrutements et savoir les conserver, les echos editions ,France, 2000.
- Cohen Annick, Toute la fonction Ressources Humaines,Campus dunos, France, 2006.
- Dolan Shimon L., Saba Tania, Jackson Susan E,Shueleo Randall S, La gestion des ressources humaines tendances,enjeux et pratiques actuelles ,3eme édition, pearson éducation ,France,2002 .
- Gavand Alain, Recrutement les meilleures pratiques, édition d'organisation, France, 2005.
- Guerro Sylvie, Les outils de l'audit social optimiser la gestion des ressources humaines,Belgique, 2008.
- Haegel Annick, La boîte à outils des ressources humaines ,Dunod, France, 2012.
- Khelassi Reda, L'audit interne, édition houma, Algerie,2005.
- Lenfant Véronique , Louer Gilbert, Le guide pratique du recrutement : conseils et outils, édition prat, 2001.
- Lethielleux Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition gualino, France, 2013 .
- Peretti Jean-marie,Vachette Jean-luc, Audit social, Les éditions d'organisations,France, 1987.
- Peretti Jean-marie, Ressources humaines et gestion des personnes ,7eme édition,Vuibert, France, 2009 .

- Renard Jacques, L'audit interne : ce qui fait débat, maxima laurent du mensil éditeur, France,2003,
- Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, France, 2010 .
- Schiks Pierre , Mémento de l'audit interne méthode de conduite d'une mission , Dunod, France, 2009.
- Schick Pierre, Verra Jacques,Bourrouilh-Parège Olivier, Audit interne et référentiels de risques , Dunod ,France , 2012 .
- Weiss Dimitri ,Ressources humaines, 3eme édition,édition d'organisation ,France, 2005.

2- Les cours :

- Abrous Mohammed, Module Contrôle interne, Ecole supérieure de commerce, photocopié de post-graduation spécialisée en audit interne , 2014 .
- Oudai Moussa , module Audit interne , Ecole supérieure de commerce, photocopié de post-graduation spécialisée en audit interne , 2014 .

3- Les mémoires :

- ¹ Fodil Brahim , Essai d'analyse de la politique de recrutement ,mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master, Ecole des hautes études commerciales d'Alger ,2014 .

4- Les sites internet :

- <http://www.assistante-experte.com/erreurs-recrutement-a-eviter> .
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Curriculum_vit%C3%A6 .
- <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-internes-78.html> .
- <http://www.leconomiste.com/article/la-complémentarité-des-auditeurs-interneexternes>.

Bibliographie

- <http://www.talentsoft.fr/faq/processus-rh> .
- www.wikipedia.fr
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Curriculum_vit%C3%A6 .
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9mun%C3%A9ration> .

Annexes

Annexe 1 :

Fiche de candidature

FICHE DE CANDIDATURE

Appel à candidatures N°

1. IDENTIFICATION

- Nom :
- Prénoms :
- Date de naissance :
- Adresse personnelle :
- Date de recrutement :
- Poste actuel :
- Structure :
- Adresse professionnelle :
- N° téléphone professionnel :

2. FORMATION

- Formation de base :
- Spécialité :
- Formations complémentaires :
- Séminaires et stages :

3. RESPONSABLES HIERARCHIQUES

Veillez désigner le ou les deux Responsables qui ont été vos hiérarchiques, et qui peuvent porter des appréciations sur vos Compétences.

3.1- Nom Prénom Fonction :

3.2- Nom : Prénom : Fonction :

3. PARCOURS PROFESSIONNEL

Poste actuel :

Intitulé : du à ce jour

Unité de rattachement :

Principales missions :

Poste antécédent - 1 :

Intitulé : du au

Unité de rattachement :

Principales réalisations :

Poste antécédent - 2 :

Intitulé : du au

Unité de rattachement :

Principales réalisations :

3. PARCOURS PROFESSIONNEL (suite)

Poste antécédent - 3 :

Intitulé : du au

Unité de rattachement :

Principales réalisations :

3. PARCOURS PROFESSIONNEL (suite)

Poste antécédent - 3 :

Intitulé : du au

Unité de rattachement :

Principales réalisations :

Poste antécédent - 4 :

Intitulé : du au

Unité de rattachement :

Principales réalisations :

-

4. Motivations

Fait à le

SIGNATURE

Annexe 2 :

Fiche de poste

Fiche de poste

Dénomination du poste		
Code poste	Classement
Date de création de la fiche	Date de mise à jour
Rattachement hiérarchique		
Dénominations antérieures	Code poste		Classement
Définition sommaire du poste		
Description des tâches		
Qualifications		
Formation professionnelle		
Expérience		
Conditions et contraintes d'exercice		
Moyens mis à disposition		

Annexe 3 :

Directive N° 65



Le Président Directeur général

N° 814 .2010 / PDG

Alger, le 01 DEC. 2010

DIRECTIVE N° 65

Objet : Règles et procédures de mutation inter sociétés du Groupe SONELGAZ.

Réf. : Directive n° 39 portant règles de mobilité et bourse de l'emploi.

La restructuration de Sonelgaz en groupe de sociétés juridiquement autonomes nécessite la recodification du processus de mutation entre les différentes entités du Groupe Sonelgaz.

C'est l'objet de la présente directive qui définit les conditions et les modalités dans lesquelles doivent intervenir les mutations inter sociétés.

1. Champ d'application

La présente directive est applicable à la mutation inter sociétés c'est-à-dire l'acte par lequel un travailleur d'une société est intégré dans les effectifs d'une autre société et ce en vue d'y continuer son parcours professionnel.

Les mutations qui interviennent dans le cadre des appels à candidatures en vue de pourvoir les postes de cadres supérieurs, cadres supérieurs seniors, et cadres dirigeants restent régies par la directive N°39 du 28 juillet 2008 portant règles de mobilité et bourse de l'emploi.

2. Conditions de mutation inter sociétés

Les mutations des agents et cadres sur des postes non soumis à l'appel à candidature, interviennent dans les formes et règles en vigueur et notamment celles définies ci-après :

2.1. Le temps de stationnement

La mutation vers une autre société est subordonnée à un temps minimum de cinq (05) ans dans la société d'origine sauf accord express des Cadres Dirigeants Principaux (Présidents Directeurs Généraux, Directeurs Généraux, Directeurs Gérants ...) des deux sociétés concernées.

2.2. Le poste cible

La mutation d'une société à l'autre n'est recevable que sur un poste de classement équivalent (sans gain de catégorie, ni de classe).

2.3. L'accord

Seuls les deux Cadres Dirigeants Principaux concernés sont habilités à donner l'accord; la hiérarchie intermédiaire de l'intéressé n'émet qu'un avis.

L'accord des Cadres Dirigeants Principaux est obligatoirement noté par écrit sur l'imprimé "mutation inter société"

3. Processus de mutation inter sociétés

3.1. La demande de mutation

La demande de mutation est formalisée par un imprimé (demande de mutation inter sociétés jointe en annexe), elle est établie en deux exemplaires répartis comme suit :

- Un exemplaire adressé par l'intéressé sous couvert de la voie hiérarchique au Cadre Dirigeant Principal de la société d'appartenance ;
- Un exemplaire est adressé directement par l'intéressé au Cadre Dirigeant Principal de la société prenante.

3.2. L'avis des sociétés

- Au niveau de la société cédante
 - La demande de mutation, signée par l'intéressé, doit recueillir en premier lieu l'avis de la hiérarchie habilitée ainsi que celui du délégué du personnel concerné.
 - Une fois ces avis recueillis, la demande est soumise au Cadre Dirigeant Principal pour y apposer son accord et sa signature.
 - La demande revêtue de l'accord du Cadre Dirigeant Principal est transmise par courrier à la Société prenante.
- Au niveau de la société prenante
 - La demande de mutation est soumise au préalable à l'avis de la hiérarchie dont relève le poste cible ainsi que l'avis du délégué du personnel concerné, avant d'être transmise au Cadre Dirigeant Principal pour accord.
 - L'accord du Cadre Dirigeant Principal est apposé explicitement sur l'imprimé "mutation".
 - La Société prenante retourne la demande revêtue de l'accord du Cadre Dirigeant Principal. La demande est accompagnée d'un courrier demandant à la société d'origine de lui préciser la date à laquelle l'agent pourra prendre fonction dans sa nouvelle société et de procéder à l'établissement de la décision de mutation.

3.4. La décision de mutation

Dès accord sur la date de libération de l'agent, la société cédante doit établir les actes ci-après.

↳

3.4.1. La décision de mutation

La décision de mutation doit comprendre les mentions suivantes :

- le nom et prénom de l'agent
- le classement personnel de l'agent
- la société prenante
- la date d'effet (qui doit correspondre à la date de prise de fonction dans la société prenante).

Le délai de libération de l'agent concerné ne doit pas excéder le temps indispensable pour le parachèvement des dossiers ou projets confiés ainsi qu'aux passations de consignes.

3.4.2. La fiche d'affectation

En application des dispositions réglementaires en vigueur en matière du maintien et de la préservation des droits acquis au sein du Groupe Sonelgaz, la société cédante doit établir dans le cadre de la mutation du travailleur vers une autre société une fiche d'affectation qui doit contenir les informations ci-après.

- les droits au congé ;
- les droits aux convenances personnelles ;
- les droits à la contribution énergie si elle existe ;
- la durée restante de la période de fidélité, en cas de formation, transférable à la société prenante ;
- les retenues et/ou les taux pris en charge dans le cas d'un crédit accordé par la société ;
- les taux de la PRI à payer
- les droits aux gratifications relatives aux médailles de travail et de mérite

Les reliquats de congé annuel et congé supplémentaire ainsi que les journées de récupération doivent être épuisés avant la date de mutation.

3.4.3. Un certificat de travail

La société cédante établit un certificat de travail précisant le nombre d'années de travail effectif ainsi que les postes occupés, en son sein, par l'intéressé

3.4.5. Le dossier administratif

Dès signature de la décision de mutation, la société cédante doit transmettre à la Société prenante le dossier administratif intégral de l'agent muté.

La transmission du dossier ne doit souffrir d'aucun retard. A partir de sa prise de fonction, l'Unité prenante doit être en possession de l'ensemble des éléments nécessaires à l'établissement de la paie de l'agent muté.

4. La prise de fonction au sein de la nouvelle société

A la prise de fonction la société prenante doit établir une décision d'affectation ainsi qu'un procès verbal d'installation et doit soumettre le travailleur muté à une période d'observation.

4.1. Une décision d'affectation

La société prenante établit une décision d'affectation qui doit préciser notamment le poste de travail, la structure d'appartenance, la durée de la période d'observation.

4.2. Le PV d'installation

La structure d'affectation du travailleur muté établit le procès verbal d'installation précisant la date de prise de fonction servant au déclenchement de la paie de l'intéressé, ce procès verbal est signé par le responsable hiérarchique du travailleur concerné.

4.3. La période d'observation

Une période d'observation doit être respectée conformément à la réglementation en vigueur, cette période est de :

- trois (03) mois pour le personnel exécution
- six (06) mois pour les personnels petite et haute maîtrise
- et une année pour le personnel cadre.

A l'exception du personnel cadre, les périodes indiquées ci-dessus peuvent être renouvelées dans la limite d'une seule fois.

4.4. Sanction de la période d'observation

4.4.1. Dans le cas où les résultats sont concluants

A la fin de la période d'observation, et dans le cas de résultats concluants, l'agent muté est confirmé sur le poste d'affectation par une décision écrite, selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.

4.4.2. dans le cas où les résultats ne sont pas concluants

Lorsque les résultats de la période d'observation ne sont pas concluants et que l'agent fait l'objet d'un rejet de confirmation sur le poste d'affectation suite à mutation, la société prenante doit assumer les effets de la mutation et réaffecter en son sein l'intéressé, sur un poste équivalent à son grade. L'agent ne peut refuser plus d'une proposition de réaffectation.

En tout état de cause, l'agent muté et non confirmé ne peut prétendre à sa réintégration dans sa société d'origine.

De la même manière, l'agent muté ne peut, pendant la période d'observation, renoncer à sa mutation et demander à être réintégré dans sa société d'origine.

5. Du délai de traitement de la demande de mutation

Le délai de traitement de la demande de mutation ne doit pas dépasser une période globale de deux mois, un (01) mois pour procéder aux formalités relevant de la société cédante et un (01) mois pour procéder aux formalités relevant de la Société prenante.

5.1. Délai de traitement par la société cédante :

Le délai commence à courir à partir de la date de dépôt de la demande. Les lignes hiérarchiques disposent d'un (01) mois pour :

- Recevoir l'agent et comprendre les raisons l'ayant amené à introduire sa demande de mutation
- Faire changer d'avis l'intéressé et obtenir de lui, le cas échéant, une lettre de désistement
- Formaliser l'avis du Cadre Dirigeant Principal
- Communiquer, à l'issue de cette période, la décision finale à l'agent concerné et à l'unité prenante.

5.2. Délai de traitement par la société prenante

Le délai commence à courir à partir de la date de réception de la demande de mutation revêtue de l'accord Cadre Dirigeant Principal de la société cédante. Les lignes hiérarchiques ont un (01) mois pour:

- recevoir l'agent et aborder avec lui ses attentes, les missions et tâches qui lui seraient confiées
- Obtenir l'accord formel du Cadre Dirigeant Principal
- notifier à la société cédante l'imprimé revêtu de l'accord
- demander à la société cédante d'établir la décision de mutation et de l'informer de la date probable de sa libération
- demander à la société cédante le dossier administratif et la fiche d'affectation
- établir la décision d'affectation et le PV d'installation

Bien entendu, si l'un des deux Cadres Dirigeants Principaux concernés émet un avis défavorable, le processus est interrompu et il est mis fin à la demande de mutation. L'agent auteur de la demande en est informé par note sous couvert de sa hiérarchie.

6. Dispositions particulières

Messieurs les Cadres Dirigeants Principaux des Sociétés du Groupe SONELGAZ sont appelés à inscrire l'adoption de la présente directive à l'ordre du jour de leur conseil d'administration et de s'assurer du respect de ses dispositions dans leurs pratiques.

Toute difficulté d'application doit être portée à notre connaissance.

7. Date d'effet

La présente directive prend effet à compter de la date de sa signature.



 **Noureddine BOUTARFA**

SOCIETE :

Direction.....

Unité.....

DEMANDE DE MUTATION INTER SOCIETES

Nom et Prénom de l'agent :

Matricule de paie :

Classement personnel : - Catégorie : à effet du :
- Classe : à effet du :

Poste occupé :

Fonction :

Direction :

Société :

Code poste :

Classement du poste :

Poste à pourvoir :

Fonction :

Direction :

Société :

Classement du poste :

Motivations :

- Changer d'activité
- Convenance personnelle
- Pour raison médicale

Fait à.....le.....

L'agent

AVIS DE LA SOCIETE CEDANTE

1. Avis de la Hiérarchie

Avis motivé

Date et visa

2. Avis du délégué du personnel de l'unité d'appartenance

Date et visa

3. Décision du Cadre Dirigeant Principal

Date et visa

AVIS DE LA SOCIETE PRENANTE

1. Avis de la Hiérarchie

Avis motivé

Date et visa

2. Avis du délégué personnel de l'unité prenante

Date et visa

3. Décision du Cadre Dirigeant Principal

Date et visa

Société :
Direction des Ressources Humaines

Alger, le

- DECISION -

Le Cadre Dirigeant Principal,

- Vu la convention collective de la Société,
- Vu la Directive n° 39 du 24 Juillet 2008, portant règles de mobilité et bourse de l'emploi,
- Vu la Directive n° du,
- Vu la demande de mutation formulée par l'intéressé (e) en date du,
- Vu l'accord des Sociétés cédante et prenante,
- Après consultation du représentant délégué du personnel,
- Vu la note n° (de la société prenante) portant avis favorable,

DECIDE

ARTICLE 1 : - Nom et prénom de l'agent
- Le classement personnel de l'agent

- Est muté auprès de la Société

Date d'effet, le

Le Cadre Dirigeant Principal

- Intéressé (e) S/C
- La société prenante

LOGO SOCIETE

Direction.....
Unité.....
N°

AFFECTATION A ^(*)

A compter du

Nom et Prénoms
Matricule
Catégorie
Classement
L'intéressé ouvre droit au titre de l'exercice 20 à

CONGES ANNUELS

Jours
Nombre de jours déjà pris

CONGES SUPPLEMENTAIRES

Jours
Nombre de jours déjà pris

CONVENANCES PERSONNELLES

Jours
Nombre de jours déjà pris

TAUX DE PRI A VERSER

AVANTAGES

Aide énergie
Soutien énergie
Droits aux médailles

CREDITS

Montant du crédit
Montant du taux pris en charge
Retenues à effectuer

FORMATION

Durée de la période de fidélité
Date d'effet
Durée restante

* Indiquer la société prenante

Annexe 4 :
Note de service :
Conditions d'accès
aux postes de travail



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز Société algérienne de l'électricité et du gaz

DIRECTION EXECUTIVE RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION REGLEMENTATION ET RELATIONS SOCIALES.

N° 435 / DRH.EXE-RS

Alger le 03 NOV. 2010

NOTE DE SERVICE

Objet : Conditions d'accès aux postes de travail

Réf. : Accord collectif N° 01 - 2010 du 27 mai 2010

Compte tenu de l'arrivée sur le marché de l'emploi de titulaires de diplômes résultant de l'instauration du système LMD (Licence, Master, Doctorat) et l'existence en parallèle des licences classiques (Baccalauréat + quatre années d'études), les conditions d'accès aux postes de « chargés d'études, ingénieurs d'études et assimilés, sont précisées comme suit :

- 1. Les candidats titulaires de Licence (baccalauréat + trois (03) ou bac + quatre (04) années d'études universitaires)**
 - Les candidats titulaires de Licence obtenue au terme de trois (03) années d'études universitaires (système LMD) ou de quatre (04) années (licence classique) sont recrutés sur le niveau 1 du poste de Chargé d'études ou assimilés, soit à la catégorie 15
 - Le générique de chargé d'études est également valable pour les titulaires de licences dans les filières techniques ou scientifiques
- 2. Les candidats titulaires de Master (baccalauréat + cinq (05) années d'études universitaires)**
 - Les candidats titulaires de Master obtenu au terme de cinq (05) années d'études universitaires (système LMD) sont recrutés sur le niveau 3 du poste de chargé d'études ou assimilés, soit à la catégorie 16
 - Cette disposition est valable aussi bien pour les diplômes obtenus dans les filières de gestion (Master en gestion) que dans les filières techniques (Master technique ou scientifique).
 - Les candidats justifiant du niveau master 1 (licence + une année), sanctionné par un certificat d'inscription, une attestation de suivi ou de attestation de succès, sont recrutés, au même titre que les détenteurs de licence, en catégorie 15.
 - Ces dispositions sont valables pour tous les détenteurs de licence ou de Master quelle que soit la date de leur recrutement. Les titulaires de licence LMD ou de Master qui auraient été recrutés à des classements autres que ceux cités ci-dessus doivent faire l'objet d'une décision de reclassement.



Le Président Directeur General


Noureddine BOUTARFA

Résumé

Notre étude a été axée sur un des volets de la gestion des ressources humaines qui est le recrutement. Ce dernier est considéré comme « l'alimentateur » de l'entreprise puisqu'il lui fournit le personnel qui la fera fonctionner.

L'entreprise doit effectuer un audit recrutement dans le but de vérifier que les règles appliquées en matière de recrutement sont celles conformes à ce qu'elles devraient être, mais aussi afin d'améliorer le processus de recrutement déjà mis en place.

Notre problématique pour traiter le thème a été la suivante : **Comment arriver à assurer un recrutement fiable et dynamique par une approche d'audit recrutement efficace ?**

Notre étude a été divisée en deux parties :

Une partie théorique comportant deux chapitres :

Le premier chapitre a traité des concepts généraux sur l'audit et le contrôle interne, les systèmes de contrôle, ainsi que l'audit interne et la GRH.

Le deuxième chapitre a été consacré au processus de recrutement et à la conduite d'une mission d'audit recrutement ainsi que les erreurs éventuelles y afférant.

Une partie pratique constituée du chapitre trois aborde quant à lui la présentation générale de l'organisme d'accueil Sonelgaz SPA ; présentation de la direction exécutive de l'audit interne d'une part et méthodologie de la conduite d'une mission d'audit recrutement, les outils d'audit interne adoptés par la Sonelgaz et analyse de la démarche adoptée et perspectives d'autre part.

Nous avons tenté d'apporter une réponse et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La réalisation d'un audit recrutement dans une entreprise est indispensable.

Hypothèse 2 : la méthodologie et les outils conditionnent la réussite d'une mission d'audit recrutement.

Hypothèse 3 : La méthodologie adoptée par la Sonelgaz pour la conduite d'une mission d'audit est conforme à la méthodologie préconisée par l'IFACI.

Pour cela une simulation d'une mission d'audit recrutement a été faite au niveau de la direction exécutive de l'audit interne de la Sonelgaz SPA .

Comme conclusion de notre étude un certain nombre de déductions, remarques ainsi que suggestions ont été formulées à l'égard de la Sonelgaz .

Mots clés : Audit interne, contrôle interne ,Gestion des ressources humaines, recrutement processus de recrutement , intégration .

