

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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion**

**Spécialité : contrôle de gestion**

**THEME :**

**AUDIT DE LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU  
TRAVAIL**

**Cas de l'entreprise REELEC**

**Elaboré par :**

**BAITICHE Ismahane**

**Encadreur :**

**Pr. BOUHADIDA Mohamed**

**Lieu de stage : REELEC**

**Période du stage : de.....au.....**

**2019/2020**

## Dédicace

*C'est avec une vive joie, gratitude et reconnaissance que je dédie ce modeste travail :*

*À vous mes chères parents, ce modeste travail qui est le fruit de vos interminables conseils, assistance, et soutien moral, en témoignage de ma reconnaissance et mon affection, dans l'espoir que vous en serez fiers.*

*Mes adorables sœurs, et mon cher frère pour m'avoir apporté un support moral, je les souhaite beaucoup de réussite ;*

*À toute ma famille ;*

*À tous mes amis ;*

*À toutes les personnes qui m'ont encouragé pour la réalisation de ce mémoire, je vous présente mes sincères gratitude ;*

*À tous les gens que j'aime.*

*Isma*



## **Remerciements :**

**"On ne pense pas tout seul. On pense avec, pour et contre autrui" (Crozier)**

**Je tiens tout d'abord et avant tout de remercier Dieu de m'avoir donné la force et la patience pour mener ce travail à terme.**

**Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche. En préambule, je veux adresser tous mes remerciements aux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger et qui m'ont aidé de près ou de loin pour la rédaction de ce mémoire.**

**En particulier Mon Encadreur Mr.BOUHADIDA, pour son aide précieuse et pour le temps qu'il m'a consacré.**

**Nous exprimons également notre gratitude à tous les professeurs et enseignants qui ont collaboré à notre formation depuis notre premier cycle d'étude jusqu'à la fin et tout le personnel de la bibliothèque de L'ESC.**

**Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui vont me faire l'honneur de juger mon modeste travail.**

### **Liste des abréviations :**

| Abréviations | significations   |
|--------------|--|
| IAS.         | Institut International de l'Audit Social                     |
| IFACI:       | Institut français des auditeurs et contrôleurs internes      |
| SM           | Système Management.  |
| SMI          | Système Management Intégré.                                  |
| QSE          | Qualité Sécurité et Environnement.                           |
| SMSST        | Système de Management de la Santé et de Sécurité au Travail. |
| HSE          | Hygiène Sécurité et Environnement.                           |
| ISO          | International standards organisation                         |
| QPC          | Questionnaire de prise de connaissance                       |
| AT           | Accident de travail  |
| MP           | Maladie professionnel  |
| QOOQCP       | Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi                      |

### **la liste des tableaux :**

| Chapitre    | Numéro | Description   | Page |
|-------------|--------|---|------|
| Chapitre 01 | 01     | Tableau d'identification des risques.               | 12   |
|             | 02     | Modèle de FRAP                                      | 14   |
|             | 03     | Exemple de QPC préalable à un audit de la GPEC      | 28   |
|             | 04     | Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure | 29   |

|             |    |                                       |    |
|-------------|----|---------------------------------------|----|
| Chapitre 02 | 05 | Étapes d'une démarche d'intégration   | 41 |
| Chapitre 03 | 06 | le plan d'audit                       | 81 |
|             | 07 | la liste des écarts pour l'Année 2019 | 84 |

**Liste des Figures :**

|             | Numéro | Description  | Page |
|-------------|--------|--|------|
| Chapitre 01 | 01     | Les trois types d'audit social et leurs objectifs                    | 22   |
|             | 02     | Diagramme de PARETO  | 33   |
|             | 03     | Le Diagramme Cause/Effet   | 34   |
| Chapitre 02 | 04     | Étapes de mise en place d'un SMSST                                   | 47   |
|             | 05     | Modèle de système de management de la sst selon le référentiel ohsas | 59   |
| Chapitre 03 | 06     | Organisationnel ACTUELLE de REELEC                                   | 73   |
|             | 07     | Organisationnel NOUVELLE de REELEC                                   | 74   |
|             | 08     | la cartographie des processus de REELEC:                             | 78   |
|             | 09     | Fiche processus HSE  | 78   |

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SECTION 01: les notions de base sur l'audit interne.</b>            | <b>7</b>  |
| Définition de l'audit interne:   | 7         |
| Objectifs de l'audit interne:  | 8         |
| Le déroulement d'une mission d'audit:                                  | 9         |
| Définition de la mission:  | 9         |
| Les Phases Fondamentales d'une Mission d'Audit Interne:                | 9         |
| la phase de préparation:   | 9         |
| L'ordre de mission (Lettre de mission) :                               | 10        |
| L'étape de familiarisation (prise de connaissance):                    | 10        |
| L'identification et l'évaluation des risques:                          | 11        |
| Le rapport d'orientation:  | 12        |
| La phase de réalisation (de vérification) :                            | 12        |
| La réunion d'ouverture :   | 13        |
| Le programme de vérification ou programme de travail:                  | 13        |
| Le travail sur le terrain :  | 14        |
| La feuille de révélation et d'analyse de problème (F.R.A.P) :          | 14        |
| Les feuilles de couverture   | 15        |
| La phase de conclusion   | 15        |
| Le projet de rapport d'audit :   | 15        |
| La réunion de clôture :  | 15        |
| Le rapport définitif :   | 16        |
| Le suivi des recommandations :   | 16        |
| <b>SECTION 02: les notions de base de l'audit social</b>               | <b>17</b> |
| Origine de l'audit social :  | 17        |
| Définition de l'audit social :   | 18        |
| Domaine de L'audit Social :  | 19        |
| Nature d'une mission d'Audit Social (Types de l'audit social) :        | 19        |
| Audit de conformité :  | 20        |
| Audit de gestion : ( L'audit d'efficacité )                            | 20        |
| Le premier niveau :  | 20        |
| Le deuxième niveau :   | 21        |
| Le troisième niveau :  | 21        |
| Audit stratégique :  | 21        |
| Définir et cerner le domaine de l'entité à Auditer :                   | 22        |
| Les fonctions et les phénomènes:                                       | 22        |
| L'audit des systèmes et des processus d'administration et de gestion : | 24        |
| L'audit des politiques et des projets sociaux                          | 24        |
| Les qualités de l'auditeur social:                                     | 24        |

|  |           |
|--|-----------|
| Les objectifs de l'audit social :  | 25        |
| <b>SECTION 03: les techniques de collecte d'informations</b>                     | <b>27</b> |
| La spécificité méthodologique de l'audit social :                                | 27        |
| Les outils de l'audit social :   | 27        |
| Avant campagne d'audit :   | 27        |
| A. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) :                             | 27        |
| B. Le questionnaire de contrôle interne  | 28        |
| C. Le tableau de répartition des responsabilités (TRR)                           | 30        |
| Pendant la campagne d'audit :  | 30        |
| A. L'entretien :   | 30        |
| B. Le Diagramme de Flux (ou Flow Chart) :  | 31        |
| C. Bilan social :  | 31        |
| Après campagne d'audit :   | 32        |
| A. Diagramme de PARETO et l'arbre de cause :                                     | 32        |
| B. Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP                           | 34        |
| <b>CONCLUSION DU CHAPITRE:</b>   | <b>36</b> |
| <b>Introduction :</b>  | <b>38</b> |
| <b>SECTION 01: les notions basiques de la santé et de la sécurité au travail</b> | <b>39</b> |
| Définitions et concepts relatifs aux aspects santé, sécurité et hygiène:         | 39        |
| La santé au travail :  | 39        |
| La sécurité au travail :   | 39        |
| Hygiène:   | 39        |
| Système de management intégré HSE :  | 40        |
| La mise en place d'un système de management intégré :                            | 41        |
| La phase de prise de décision :  | 41        |
| Phase de préparation de la démarche :  | 41        |
| Phase de réalisation :   | 41        |
| Les avantages et les limites de système de management intégré :                  | 42        |
| Les avantages de l'intégration :   | 42        |
| Eviter les redondances et les incohérences                                       | 42        |
| Optimiser les efforts :  | 43        |
| Faciliter la formation :   | 43        |
| Les limites de l'intégration :   | 43        |
| Système de management de la santé et de sécurité au Travail (SMSST):             | 44        |
| Définition du SMSST :  | 44        |
| Les principaux acteurs du système de management SST:                             | 45        |
| Les Salariés :   | 45        |
| Les Employeurs :   | 45        |

|  |           |
|--|-----------|
| L'Etat :   | 45        |
| Les Préventeurs :  | 45        |
| La mise en œuvre d'un SMSST :  | 46        |
| La politique santé et sécurité au travail (SST):   | 46        |
| Étapes de mise en place d'un SMSST :   | 47        |
| Organisation :   | 47        |
| Planification des actions de prévention :  | 47        |
| Mise en œuvre et fonctionnement :  | 48        |
| Mesure de la performance, analyses et actions correctives :  | 48        |
| Amélioration du système de management :  | 48        |
| Les outils applicables à la sécurité :   | 48        |
| La formation :   | 49        |
| La documentation :   | 49        |
| La communication :   | 49        |
| Les indicateurs :  | 49        |
| L'évaluation des risques :   | 49        |
| L'audit :  | 49        |
| <b>SECTION 02: principaux textes législatifs et réglementaires d'HSE .</b>   | <b>51</b> |
| La réglementation en matière d'hygiène et sécurité :   | 51        |
| La loi n° 83-13 du 2 juillet 1983 relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles :   | 51        |
| La loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail :   | 52        |
| Le décret exécutif n° 91-05 du 19 janvier 1991 relatif aux prescriptions générales de protection applicables en matière d'hygiène et de sécurité en milieu de travail  | 52        |
| Le décret exécutif n° 01-342 du 28 octobre 2001 relatif aux prescriptions particulières de protection et de sécurité des travailleurs contre les risques électriques au sein des organismes employeurs :                   | 53        |
| Le décret exécutif n° 02-427 du 7 décembre 2002 relatif aux conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels : | 53        |
| Décret exécutif n° 05-09 correspondant au 8 janvier 2005 relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité :   | 54        |
| Le décret exécutif n° 05-10 du 8 janvier 2005 fixant les attributions, la composition, l'organisation et le fonctionnement du comité inter-entreprises d'hygiène et de sécurité :  | 54        |
| Le Décret exécutif n° 05-11 du 8 janvier 2005 fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement du service d'hygiène et de sécurité ainsi que ses attributions :                                      | 54        |
| Le Décret exécutif n° 05-12 du 8 janvier 2005 relatif aux prescriptions particulières d'hygiène et de sécurité applicables aux secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique :                             | 55        |

|  |           |
|--|-----------|
| La réglementation en matière d'environnement :   | 55        |
| La loi n°83-03 du 05/02/1983 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable :  | 55        |
| La loi n°83-17 du 16/07/1983 portant code des eaux :   | 56        |
| Le décret exécutif n° 90-78 du 27/02/1990 relatif aux études d'impact sur l'environnement :  | 56        |
| La loi n° 99-09 du 28/07/1999 relative à la maîtrise de l'énergie :  | 56        |
| La loi n°01-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets :   | 56        |
| La Loi n° 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable :                                    | 57        |
| La Loi n° 04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable : | 57        |
| Le décret exécutif n° 90-79 du 27 février 1990 portant réglementation du transport de matières dangereuses :   | 57        |
| <b>section 03 : Les normes internationales en matière d'hygiène et sécurité</b>  | <b>58</b> |
| Les normes internationales en matière d'hygiène et sécurité  | 58        |
| le référentiel OHSAS 18001 en santé et sécurité :  | 58        |
| Définition de l'OHSAS 18001 :  | 58        |
| La spécification OHSAS 18001 :   | 59        |
| la Finalité de la certification OHSAS 18001 :  | 60        |
| Les principes directeurs ILO-OSH 2001 :  | 61        |
| La norme BS 8800 1996 :  | 61        |
| La norme 45001 :   | 62        |
| À qui s'adresse la norme ?   | 62        |
| Les avantages de la norme :  | 63        |
| Les voies d'avenir en santé et sécurité au travail :   | 63        |
| Au niveau international :  | 63        |
| En Algérie :   | 64        |
| Les engagements de la CNAS en faveur de la santé et sécurité au travail pour la période allant de 2016 à 2020 :  | 64        |
| Hygiène, santé et sécurité du travail : la situation est alarmante en Algérie :  | 65        |
| Les normes internationales en matière d'environnement :  | 65        |
| Environmental Management and Audit System (EMAS):  | 66        |
| La norme 45001 :   | 66        |
| <b>Section 1 : Présentation de l'organisme et de la Direction de Management Intégré.</b>   | <b>70</b> |
| Présentation de l'entreprise REELEC :  | 70        |
| Bref Historique :  | 70        |
| Carte d'identité de REELEC :   | 70        |
| Localisation :   | 71        |

|  |           |
|--|-----------|
| Vision & valeur :  | 71        |
| Produit / Service proposé par l'entreprise REELEC :                                      | 72        |
| Organisation générale de l'entreprise:   | 72        |
| La missions du HSE manager :   | 75        |
| <b>Section 2 : La mise en place de SMI et l'Audit Interne au niveau de processus HSE</b> | <b>76</b> |
| La mise en place d'un système de management intégré :                                    | 76        |
| Domaine d'application :  | 76        |
| Système de management intégré et ses processus :   | 77        |
| cartographie des processus :   | 77        |
| Fiche processus hse:   | 78        |
| La démarche de l'audit:  | 79        |
| Avant l'Audit :  | 79        |
| Elaborer le programme d'audit:   | 79        |
| Approuver le programme annuel d'audit :  | 80        |
| Aviser le responsable de la structure:   | 80        |
| Désigner l'équipe d'audit :  | 80        |
| Elaborer le plan d'audit :   | 80        |
| La réalisation de l'audit :  | 82        |
| La réunion d'ouverture :   | 82        |
| Le déroulement de l'audit :  | 82        |
| Les entretiens :   | 82        |
| L'audit de terrain :   | 83        |
| Consolidation des constats :   | 83        |
| La réunion de clôture :  | 83        |
| La rédaction du rapport d'audit :  | 83        |
| Diffusion du rapport :   | 83        |
| Elaboration du plan d'action :   | 83        |
| Conclusion du chapitre :   | 86        |
| Bibliographie :  | 91        |

## **Abstract:**

The ultimatum goal of each company is durability, sustainability and keeping pace with market needs. That's why the company needs to continuously update its organization by applying a Management policy called Management system, which includes three fields: Quality, Health and environment. It's a huge challenge for any company looking for excellence.

This complete system allows the company to reduce its costs, control its risks and environmental impact. Also to satisfy the needs of the different stakeholders.

In order to ensure the efficiency of this management system, the company depends on Internal Audit.

The purpose of our research is to analyze the contribution of Internal Audit on the management system's efficiency. So, we choose in our study a respective company REELC. An Algerian public company realized that the adaptation's benefits of a complete management system integrated in accordance with standards and references' needs (ISO 9001, OSHAS18001 et ISO 14001) is the ultimatum way to achieve its own goals and compete strongly in the market.

**Keywords:** Integrated Management System, Internal Audit, references and stakeholders.

## Résumé :

L'objectif ultime de chaque entreprise est d'assurer sa pérennité et sa croissance. Pour cela, elle doit en permanence adapter son organisation, en mettant en place une politique managériale, communément, appelée système de management. Parmi ces systèmes de management, on trouve le système de management intégré relatif à la qualité, la santé, la sécurité et à l'environnement utilisant des référentiels pour formaliser le fonctionnement.

Cette démarche d'intégration permet à l'entreprise qui la met en place de réduire ses coûts, maîtriser ses risques, ses impacts environnementaux, ses non-conformités, ainsi que de satisfaire les exigences des différentes parties prenantes.

Dans le but d'assurer une veille continue sur le fonctionnement de Système Management Intégré, les entreprises font appel à l'Audit Interne.

L'objectif de notre recherche est d'analyser la contribution de cette fonction d'audit interne à l'efficacité du système de management intégré, pour cela nous avons choisi dans notre étude empirique l'entreprise REELC, une entreprise algérienne publique ayant pris conscience des avantages d'une adaptation du système de management intégré conformément aux exigences des normes et des référentiels (ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001) Sur la réalisation des objectifs, et la survie sur un marché caractérisé par une concurrence qui devient de plus en plus féroce.

**Les mots clés** : système management intégré, les référentiels, non-conformités, les exigences, parties prenantes, l'audit interne.

## ملخص :

الهدف الرئيسي لكل شركة هو الاستدامة و القدرة على مواكبة السوق لهذا، يجب ان تتكيف باستمرار مع خصائصه عن طريق وضع نظام إداري محكم . تبني نظام إدارة متكامل يدمج ثلاثة مجالات الجودة ، السلامة و البيئة يشكل تحدي كبير لاي شركة تسعى و تبحث عن التميز يسمح هذا النظام المتكامل للشركة بالتحكم في التكاليف، السيطرة على المخاطر و الأثار البيئية و كذلك بتلبية متطلبات مختلف أصحاب المصلحة

من أجل من أجل ضمان المراقبة المستمرة لتشغيل نظام الإدارة المتكامل ، تعتمد الشركات على التدقيق الداخلي.

الهدف من بحثنا هو تحليل مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي لفعالية نظام الإدارة المتكامل ، ولهذا اخترنا في دراستنا التجريبية شركة REELC ، وهي شركة جزائرية عامة أصبحت على علم بمزايا تكييف نظام الإدارة المتكامل وفقاً لمتطلبات المعايير والمعايير (ISO 9001 و OHSAS 18001 و ISO 14001) في تحقيق الأهداف والبقاء في سوق الذي يتسم بالتنافسية التي تصبح بشكل متزايد أكثر شراسة.

**كلمات البحث :** نظام إدارة متكامل ، معايير ، عدم المطابقة ، المتطلبات ، أصحاب المصلحة ، التدقيق الداخلي

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

### **Introduction générale :**

Les entreprises vivent dans un environnement complexe et incertain, caractérisé par des multiples risques. Ce contexte pousse le chef d'entreprise à trouver des dimensions humaines et sociales qui moralisent son économie pour être à l'écoute de son environnement.

Ces dimensions trouvent leurs racines dans le management de la santé-sécurité au travail, qui représente une initiative adoptée par les managers comme une concrétisation de l'intégration de repères sociale et éthique dans le monde des affaires.

En effet, ces dernières années, la santé et la sécurité au travail, et particulièrement sous leur aspect de prévention représente un enjeu prioritaire dans les organismes, les partenaires sociaux, et les gouvernements, au niveau national et international.

Une démarche de Système du Management Intégré pour la mise en oeuvre soit de deux, soit de trois des normes de SM peuvent permettre de faire fonctionner toutes ces pratiques de manière harmonisée. Une entreprise s'engage dans un SMI aussi pour des raisons de rationalisation, pour une recherche d'efficacité qui, avec le temps, devient de l'efficience.

L'audit est un métier en pleine expansion, et il se définit aujourd'hui comme une activité indépendante et objective, qui s'efforce d'évaluer et de garantir à l'entreprise le bon fonctionnement de ses opérations et contribue à l'amélioration des processus et du dispositif de contrôle interne.

L'audit interne fait partie intégrante du système management intégré ; il est en quelque sorte l'assurance qualité du système. Quand il est correctement utilisé, c'est un vrai moyen d'amélioration continue de la qualité et de maintien ou de mise en conformité réglementaire. A travers le rapport d'audit et le suivi des actions correctives, l'évolution du système de management de l'entreprise sera garantie. L'audit interne vérifiera aussi la pertinence et l'efficacité des indicateurs qualité pour la maîtrise des processus et le suivi des tableaux de bords.

## **Introduction générale**

Le choix de ce thème n'était pas au hasard, il était motivé par des raisons essentielles qui justifient notre choix de réaliser une étude sur la sécurité au travail, sont les suivants :

- Etant donné que l'audit est une fonction importante au sein de l'entreprise, et contribue à l'amélioration de la performance, par la vérification et le contrôle de la conformité.
- La sécurité au travail n'est pas un thème purement économique, mais il rassemble d'autres dimensions humaines, éthiques et sociales.
- Le souci du respect du référentiel applicable en matière d'Hygiène et de Sécurité au travail, et aussi de l'Environnement, aux constats d'accident de travail et aux arrêts maladie, et aux impacts négatifs importants des activités humaines sur l'environnement.

Du point de vue méthodologique, et dans le but d'apporter des réponses aux questions posées précédemment, il nous est apparu judicieux d'utiliser dans la partie théorique la méthode descriptive basée sur la recherche bibliographique à partir de références scientifique : les livres, les études, les recherches...etc. Par contre, dans la partie pratique, la méthode analytique a été suivie dans l'analyse de données et d'informations obtenues.

### **La problématique :**

Pour pouvoir mettre en évidence l'importance de l'audit, nous avons orienté notre thème autour de la problématique suivante :

**“ Comment l'audit contribue-t-il à l'amélioration de la performance en matière d'hygiène, sécurité et environnement ? ”**

### **Questions secondaires :**

Et pour mieux cerner cette question nous sommes amenés à poser les interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit ? quel est son objectif ?
- Quelle est la méthodologie adoptée pour réaliser un audit ?
- Quelles sont les exigences légales et les normes internationales en matière d'hygiène, sécurité et environnement ?

## **Introduction générale**

Pour apporter les éléments de réponses à ces questions nous émettons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** : L'audit passe généralement par quatre phases essentielles qui sont : la phase d'initialisation qui détermine l'engagement de la mission, la phase de préparation pour la prise de connaissance de l'activité à auditer, la phase de réalisation sur le terrain, la phase de conclusion pour la rédaction du rapport.

**Hypothèse 2** : Il existe une multitude d'exigences législatives, que doit respecter l'entreprise, telle que la loi 88-07 relative à l'hygiène, à la sécurité et la médecine du travail, ou des normes internationales que l'entreprise selon son choix pourra appliquer, comme la norme de l'environnement ISO 14001

Afin de vérifier ces hypothèses et de répondre à notre problématique nous avons choisi d'étudier un échantillon d'entreprises certifiées et dotée d'un système de management intégré, et dans le cadre de notre étude, nous avons essayé de faire une analyse à base de recherche documentaire de l'entreprise REELEC.

### **Plan de la recherche**

Pour accomplir notre travail de recherche, nous l'avons structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre s'attèle d'abord à détailler le cadre global de l'audit : Définitions , l'objectif, les types d'audit et le déroulement d'une mission d'audit.

Ensuite, le deuxième chapitre il portera sur la notion de la santé et de la sécurité au travail, et de l'environnement : l'historique, les exigence législatives et normes internationaux relative à la HSE (hygiène, sécurité, environnement).

Enfin le troisième chapitre portera sur l'étude d'un cas pratique à savoir REELC. Après la présentation de l'entreprise, on exposera le déroulement d'une mission d'audit HSE, où on analysera la démarche adoptée par l'entreprise.

# **Chapitre I :**

# **Introduction**

# **à l'audit**

## **Chapitre I : Introduction à l'audit**

D'un point de vue général, l'audit est une revue critique aboutissant à l'évaluation d'une activité déterminée. Il est donc un outil de contrôle et de pilotage de l'entreprise (un outil de management). Il peut s'appliquer spécifiquement aux ressources humaines (audit social) pour évaluer leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En effet, l'audit social se présente comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce sens, il veille sur l'évaluation et l'efficacité de la gestion des ressources humaines et des risques sociaux tout en fournissant des analyses et des recommandations afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Le champ de l'audit social se caractérise par la variété des missions et la diversité des activités à auditer.

Nous Entamerons ce Chapitre par une section consacrée à la présentation de l'audit interne à travers ses définitions, ses objectifs, ainsi que le déroulement d'une mission d'audit interne. En ce qui concerne la deuxième section, elle est consacrée aux notions de base de l'audit social, son origine, ses objectifs, ses domaines

Enfin nous présenterons la méthodologie, les outils et les techniques utilisés par les auditeurs sociaux dans la dernière section de ce chapitre. L'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables de la gestion sociale.

## **SECTION 01: les notions de base sur l'audit interne.**

Le mot « Audit » vient du latin audire, qui signifie écouter (auditoire, auditorium, nerf auditif, etc.). Le mot audit utilisé aujourd'hui a bien cette racine latine, mais sa signification actuelle nous vient des États-Unis où to audit signifie « contrôler, surveiller, inspecter, vérifier ». Auditor est traduit en français par auditeur <sup>1</sup>.

la première forme d'audit est le commissariat aux comptes avait bien été établie selon les normes comptables, l'audit a connu une extension dans ses domaines d'intervention qui se sont multipliés ou il a été étalé dans tous les domaines et toutes les fonction

### **1. Définition de l'audit interne:**

Selon les normes ISO 9000:2005 et ISO 19011:2002, l'audit est défini comme un : « processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits <sup>2</sup>».

Les Instituts de l'IIA ont adopté en 1999 la définition suivante de l'audit interne : « 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<sup>3</sup>.

l'audit l'aide à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise<sup>4</sup>.

Cette définition a déjà fait l'objet de multiples commentaires, certains avancent que le mot "activité" figurant dans la définition signifie que l'audit interne peut faire la place aux cabinets d'audit externe. Alors que la perspective de Jaques Renard s'oppose en disant qu'on est en contradiction avec le vocable « interne » accolé au mot audit<sup>5</sup>.

Nous partageons également l'avis de l'auteur Jaques Renard, lorsqu'il regrette la qualification de l'audit interne par « activité » et non pas par « fonction », car une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position subalterne

---

<sup>1</sup> Mikol Alain, audit et commissariat aux comptes 12 eme édition, ED E-theque, 2014,P09 .

<sup>2</sup> Lacolare Vincent, Pratiquer l'audit a valeur ajoutée, éditeur AFNOR, 2010, P10 .

<sup>3</sup> Bertin, Elisabeth, Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international éditeur : EDITION D'ORGANISATION, 2007,P21 .

<sup>4</sup> Lemant, Olivier, L'audit interne, éditeur E-theque 2003, P03 .

<sup>5</sup> Renard, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par l'IFACI Ed. 10, editeur EYROLLES,2017, P64

## Chapitre 01: introduction à l'audit

une autre définition pour les pétroliers :

« L'audit interne, c'est comme l'odeur du gaz : c'est rarement agréable mais cela peut parfois éviter l'explosion. »<sup>6</sup>

Ce bon mot attire fort justement l'attention sur le caractère préventif de l'audit qui est là plus pour prévenir que pour guérir. Une mission d'audit qui découvre une malversation est dans une certaine mesure révélatrice d'une faiblesse de la fonction d'audit qui, en bonne logique, aurait dû prévenir la matérialisation du phénomène.

### 2. Objectifs de l'audit interne:

Le rôle d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Sans doute, cette définition permet de comprendre le sens d'action qui est à mener; il est cependant insuffisant de déterminer le contenu.<sup>7</sup>

L'audit interne, quelque soit le référentiel d'audit, permet de répondre à 5 objectifs<sup>8</sup> :

1. Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
2. Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc...) sont établies, connues, comprises et appliquées.
3. Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
4. Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
5. Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

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

En effet selon Jacques Renard, l'audit interne ne doit pas uniquement effacer les erreurs ou vérifier les procédures comptables, mais, il est là pour faire des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Renard, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par l'IFACI Ed. 10, éditeur EYROLLES, 2017, P66

<sup>7</sup> IFACI, IAS (Institut international de l'audit social), « Des mots pour l'audit », Imprimerie Compédit Beaugard S.A, Paris, 1995.

<sup>8</sup> <https://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/> consulté le 12-03-2020 à 09h06

<sup>9</sup> RENARD Jacques, op.cit., P 57.

### **3. Le déroulement d'une mission d'audit:**

#### **3.1 Définition de la mission:**

Selon le dictionnaire de Larousse, la mission est un : « travail à durée limitée, exercé par un salarié dans le cadre du travail temporaire »<sup>10</sup>. En effet, la mission de l'auditeur est ce travail temporaire car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses.

La conduite d'une mission d'audit interne se déroule selon une démarche classique en trois temps et la répartition du temps total de la mission est le plus souvent de 20 % pour la préparation de la mission, 60 % pour la réalisation de la mission à proprement parler et 20 % pour la rédaction du rapport d'audit<sup>11</sup>.

Les missions de l'auditeur interne sont deux types : des missions d'assurance et des missions de conseil. Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet<sup>12</sup>.

#### **3.2 Les Phases Fondamentales d'une Mission d'Audit Interne:**

##### **A. la phase de préparation:**

La phase de préparation se définit comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action<sup>13</sup>. Elle se prépare au bureau et s'effectue sur le terrain.<sup>14</sup> À ce titre, les travaux à réaliser et les résultats attendus sont de constituer l'équipe et de planifier la mission d'audit interne.<sup>15</sup>

A l'entrée, l'auditeur reçoit la lettre de mission et le dossier permanent, à la sortie, l'auditeur reproduit le plan de travail et le dossier de la mission. Nous pouvons cerner les principales étapes de la phase de préparation dans les points suivants<sup>16</sup> :

---

<sup>10</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mission/51785> / consulter le 14-03-2020 à 19:26

<sup>11</sup> Fratta, Hervé, Masselin, Jean-Luc, Maders, Henri-Pierre, Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent Ed. 1, éditeur Eyrolles P261

<sup>12</sup> Robert OBERT Marie-Pierre MAIRESSE, «comptabilité et audit : manuel et application », 2ème édition, DUNOD-France, 2009, P419

<sup>13</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p194.

<sup>14</sup> P.Schick, J.Vera, O.Bourrouilh-parège, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p76

<sup>15</sup> Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, Hervé Fratta, Tout Pour Réussir Dans le Métier d'Auditeur Interne et Contrôleur Permanent, Edition EYROLLES, Paris, 2015, p266

<sup>16</sup> BELAID KHAYRALLAH, « L'Audit interne et l'approche de la dynamique de groupes », 2005, P 32.

## Chapitre 01: introduction à l'audit

Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Ordre de mission ou le droit d'accès ;
- La prise de connaissance de l'environnement et du domaine à auditer ;
- L'identification et évaluation des risques ;
- Le rapport d'orientation.

### ➤ **L'ordre de mission (Lettre de mission) :**

Cet ordre de mission est défini comme : « L'ordre de mission est le mandat donné par la Direction Générale de l'Audit Interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs »<sup>17</sup>.

Il constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

Généralement on trouve dans ce document : L'objet (sujet) de la mission, les objectifs, les entités concernées, la date de début, la durée, le responsable et les membres de la mission.

L'ordre de mission se caractérise par les principes suivants<sup>18</sup> :

- ➔ L'audit interne ne décide pas lui-même de ses missions. Cette décision est prise par la direction générale qui mandate l'audit interne à cette fin.
- ➔ L'ordre de mission est signé par le représentant de la direction générale. Il indique l'origine de la demande, le sujet de la mission et les entités concernées.
- ➔ L'ordre de mission doit permettre au responsable de la structure géographique ou hiérarchique auditée d'informer ses services, afin que les auditeurs puissent mener à bien leurs investigations.

### ➤ **L'étape de familiarisation (prise de connaissance):**

Durant cette étape, l'auditeur va collecter le maximum d'information par la documentation, il demande toutes les documents qui concerne notre structure auditée (l'organigramme, les fiches des postes, le manuel des procédures, ..),

il va utiliser un certain nombre de moyen pour arriver à comprendre le fonctionnement de la structure auditée, comme les entretiens avec les responsable de l'organe, et les questionnaires de prise de connaissance (QPC). Afin d'avoir une bonne compréhension du

---

<sup>17</sup> OLIVIER LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », 2ème Edition, Edition DUNOD, Paris, 1995, p35

<sup>18</sup> Idem, p35

## Chapitre 01: introduction à l'audit

domaine à auditer, et pris une conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration<sup>19</sup>.

Ce savoir se résume en trois thèmes essentiels<sup>20</sup>:

- **L'organisation de l'entité** : organisation des hommes, formation des hommes et répartition des tâches, budgets, résultats, investissements, effectifs, etc.

- **Les objectifs et l'environnement** : connaître les objectifs de la fonction à auditer, les contraintes et les points forts.

- **Les techniques de travail utilisées** : et cela depuis le tableau de bord et ses composantes (utilisés par le responsable) jusqu'aux méthodes techniques ou de gestion. La connaissance des techniques implique la connaissance des contrôles existants, laquelle va permettre de développer ultérieurement le questionnaire de contrôle interne.

### ➤ **L'identification et l'évaluation des risques:**

L'ensemble des documents collectés et des connaissances acquises lors de la première étape de reconnaissance seront analysés par l'auditeur interne<sup>21</sup>,

Cette étape consiste à faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact<sup>22</sup>.

A cet effet, la méthode préconisée pour cette étape est le tableau des risques, a fin de pouvoir identifier les zones à risques, dans le but de planifier sa mission, et construire son référentiel et élaborer son programme.

Il doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature<sup>23</sup>:

➔ **L'exposition**: ce sont les risques qui pèsent sur les biens (stocks, immobilisation, argent) et ces risques sont multiples, incendies, dommages de toute sorte.

L'environnement, ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est auteur qui devient facteur de risque.

➔ **La menace**: c'est celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui seront autant des freins et des contraintes.

➔ **Le danger**: c'est ici la fraude mais ce sont aussi les catastrophes naturelles ou sociales.

---

<sup>19</sup> PIERRE SCHICK, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p. 69.

<sup>20</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p206.

<sup>21</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 7e édition, Edition d'organisations, paris, 2010, p157.

<sup>22</sup> IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, Edition EYROLLES, Paris, 2013, p18.

<sup>23</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. p. 233

**Tableau N°1: Tableau d'identification des risques:**

| Tâches  | Objectifs                             | Risques   | Evaluation   | Dispositifs de contrôle interne   | Constat   |
|---|---------------------------------------|---|--|---|---|
| Indiquer les tâches ou opération élémentaires | En face de chaque tâche ses objectifs | Rappeler les risques essentiels si les objectifs ne sont pas réalisés et la tâche est mal fait. | Evaluer les risques important:<br>(M) Moyen ;<br>(I) Faible ;<br>(F) Fort. | Indiquer le dispositif de CI que l'auditeur devrait trouver pour maîtriser les risques encourus | Indiqué si le dispositif identifié existe ou pas. |

**Source : J. Renard, 2004, p229.**

C'est donc à partir de ce tableau que l'auditeur interne va préciser les objectifs de sa mission. Mais le tableau n'est qu'une aide à la décision et qu'il faudra l'interpréter.

### ➤ **Le rapport d'orientation:**

Le rapport d'orientation: est un rapport intermédiaire entre la fin de la phase d'étude et le début de la phase de vérification. Le rapport d'orientation est une formule qui précise l'ordre de mission d'où l'application du cadrage, rédigé dans une ou deux pages. Il présente les objectifs fixés et les zones de risques à examiner<sup>24</sup>.

### **B. La phase de réalisation (de vérification) :**

L'auditeur va à présent à se déplacer sur le terrain pour le déroulement des opérations de sa mission. Cette phase va débuter par une réunion d'ouverture qui va marquer le commencement des opérations.

Par la suite, l'auditeur interne élabore le programme de vérification sur la base du rapport d'orientation, et il clôt chaque section du travail terrain en reportant les dysfonctionnements constatés sur les feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP)<sup>25</sup>.

A cet effet, la réalisation d'une mission d'audit interne suppose le suivi de trois étapes essentielles :

- La réunion d'ouverture
- Le programme d'audit ou programme de travail
- Le travail sur le terrain

<sup>24</sup> Pierre SCHICK, Op.cit., p. 92.

<sup>25</sup> JULIEN D, op.cit., p 14

### ➤ **La réunion d'ouverture :**

Cette réunion permet de faire connaissance et de créer un climat de confiance entre les auditeurs et les audités<sup>26</sup>. C'est au terme de cette réunion que les auditeurs vont apporter au rapport d'orientation les modifications ou retouches dédiées en commun (s'il y en a).<sup>27</sup>

Cette réunion doit permettre au chef de mission<sup>28</sup> :

- de présenter les auditeurs, leur expérience, leur fonction;
- de demander à l'encadrement du domaine audité de présenter celui-ci;
- d'exposer/de rappeler la définition du rôle de la fonction audit interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la charte de contrôle interne;
- d'annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et de discuter de la note d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des personnes auditées;
- d'affiner la logistique (bureau, horaires, ligne téléphonique, espace de rangement sécurisé...) et de prendre les premiers rendez-vous;
- de rappeler la procédure d'audit et de décrire le déroulement des phases suivantes

Quatre points essentiels seront étudiés au cours de cette rencontre<sup>29</sup>:

- ➔ La présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission ;
- ➔ Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne pour réaliser une parfaite collaboration auditeur/audité.
- ➔ L'identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer pour réaliser les tests sur leurs travaux, ou pratiquer des interviews et collecter des informations;
- ➔ La définition des moyens matériels de la mission

### ➤ **Le programme de vérification ou programme de travail:**

C'est sur la base du rapport d'orientation que s'établit le programme de vérifications (programme de travail) de l'équipe d'audit, le budget et le planning d'affectation des tâches puis des feuilles de couverture<sup>30</sup>

Le programme d'audit contient deux points essentiels, le premier est l'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils. Ces travaux peuvent être réalisés par les auditeurs eux-mêmes, ou par des tiers sur la demande des auditeurs. Le second est l'indication de quelle technique, de quel outil, il faut envisager l'utilisation<sup>31</sup>.

---

<sup>26</sup> Solange Faucher, op.cit, p70.

<sup>27</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p231

<sup>28</sup> Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, Hervé Fratta, op.cit,p269

<sup>29</sup> RENERD Jacques, op.cit., p 231.

<sup>30</sup> P.Schick, J.Vera, O.Bourrouilh-parège, op.cit, p117

<sup>31</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, pp234-235.

## Chapitre 01: introduction à l'audit

Enfin, lorsque Le programme de travail a été retenu et soumis aux auditeurs, autorisé par la hiérarchie, il va donc permettre d'aborder la phase suivante : celle du travail sur le terrain .

### ➤ Le travail sur le terrain :

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail.

A cet effet, les auditeurs vont réaliser des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis lors de l'élaboration du programme d'audit.<sup>32</sup>

La réalisation des tests et des observations par l'auditeur vont être effectués à l'aide d'un outil indispensable qui est le questionnaire de contrôle interne

### La feuille de révélation et d'analyse de problème (F.R.A.P) :

C'est un document vulgarisé par l'IFACI. Il constitue un moyen d'analyse claire et précis permettant une lecture facile des constatations relevées. LA FRAP est rempli par l'auditeur chaque fois où il détecte une anomalie. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'audit.<sup>33</sup> Le tableau cité dans la page suivante cite les principaux éléments constitutifs de la FRAP.

**Tableau N° 2 : Modèle de FRAP :**

|   |         |
|---|---------|
| Référence papier de travail             | FRAP N° |
| Problème                                |         |
| Constat                                 |         |
| Cause                                   |         |
| Conséquence                             |         |
| Recommandations                         |         |
| Etablie par date      Validée avec date |         |
| approuvée par date                      |         |

**Source :** Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., p. 269.

<sup>32</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p245.

<sup>33</sup> Abderrazek SOUEI, « La conduite d'une mission d'audit, IMAC Audit et Conseil », www.imacaudit.net, site consulté le 20 /03/ 2020 à 23h30,

### Les feuilles de couverture

La feuille de couverture est un document qui formalise le but, les modalités d'exécution d'une tâche définie dans le programme de vérification et met par la suite en évidence les conclusions qui ont été tirées<sup>34</sup>

Les bénéfices que procure la feuille de couverture sont :

- La FC précise les modalités à suivre : caractéristiques du test, contenu du questionnaire, plan détaillé du guide d'interview.
- Elle permet le calcul et la vue d'ensemble qui seront nécessaires lors de la synthèse en fin de Travail Terrain.
- Elle facilite la constitution du dossier synthétique.

Enfin, la feuille de couverture constitue également un guide de mise en œuvre permettant à l'auditeur de former son intime conviction sur l'ensemble des sujets qu'il veut aborder.<sup>35</sup>

### C. La phase de conclusion

La phase de conclusion est la dernière phase d'une mission d'audit interne. Elle permet de présenter et de communiquer les résultats de l'audit.

Il revient à l'équipe d'audit de rédiger et faire valider par les personnes auditées les faits observés et les recommandations en mettant en avant la priorité de mise en œuvre de chacune d'entre elles<sup>36</sup>

En effet, la phase de conclusion commence par la rédaction d'un projet de rapport qui fera l'objet de validation au cours de la réunion de clôture. A l'issue de cette réunion, les auditeurs rédigent le rapport d'audit interne auquel ils accordent un suivi aux recommandations formulées.

A ce titre, la phase de conclusion comprend les quatre étapes suivantes :

Le projet de rapport d'audit

La réunion de clôture

Le rapport d'audit interne

Le suivi des recommandations

#### ➤ Le projet de rapport d'audit :

Le projet de rapport reprend les constatations conservées dans les différentes FRAP, qui feront l'ordre du jour de la réunion de clôture.<sup>37</sup>

#### ➤ La réunion de clôture :

Cette réunion regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture. Lors de cette réunion, le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis donne

---

<sup>34</sup> DELOITTE, Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur, Offre de formation RMI, 2005, p48.

<sup>35</sup> Projet de Gouvernance Locale au Maroc, Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères, Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CIGM), 2007, p47

<sup>36</sup> Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin , Hervé Fratta, op.cit, p270

<sup>37</sup> Pierre SCHICK, Op.cit., p. 55

## Chapitre 01: introduction à l'audit

l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés.<sup>38</sup>

La réussite de cette réunion est tributaire de certaines conditions à savoir :

- Envoyer le projet de rapport avant la date de la réunion ;
- Préparer tout le dossier (papier de travail, copie de document...) pour être en mesure de justifier les constats ;
- Abandonner les constats dont les éléments de preuve apportés par l'auditeur sont insuffisants ;
- Permettre aux audités de suggérer des recommandations plus efficaces.

### ➤ **Le rapport définitif :**

Le rapport définitif est le fruit d'un diagnostic et des examens effectués par les auditeurs internes tout au long de la mission.

Ce rapport définitif sert simultanément de document d'information pour la hiérarchie via une synthèse de trois pages maximum et un outil de travail à partir duquel les audités peuvent entreprendre les actions correctives.<sup>39</sup>

### ➤ **Le suivi des recommandations :**

Le suivi des recommandations peut être fait par une visite de l'unité auditée, l'interview des responsables ou par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité auditée.

---

<sup>38</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. p. 291.

<sup>39</sup> CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2014. p. 83

## **SECTION 02: les notions de base de l'audit social**

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social.

### **1. Origine de l'audit social :**

Parmi les premières tentatives significatives, notons celle de 1964, lorsque la National First City Bank de New York a cherché à appliquer les principes de l'audit comptable au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées. Quelques années plus tard, John Humble (1975) publiait l'ouvrage *L'audit social au service d'un management de survie*, qui donnait ses lettres de noblesse à l'audit social. On a donc assisté au cours des années à une transposition progressive de la démarche de l'audit comptable et financier vers l'audit social<sup>40</sup>

Le souci d'appliquer au domaine du social et des ressources humaines la démarche traditionnelle de l'audit opérationnel a été l'un des déterminants de l'émergence et du succès de l'audit social qui a bénéficié également des travaux qui, dans les années 1970, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et le dialogue social. La nécessité de disposer de mesures, d'indicateurs sociaux et d'informations fiables dans le domaine social répondant aux attentes des dirigeants, des salariés.<sup>41</sup>

Raymond Vatier crée en 1982 l'Institut international de l'audit social (IAS). Deux ans plus tard, en 1984, paraissait le premier ouvrage francophone consacré à l'audit social. Dans l'introduction,

les auteurs écrivaient : "L'audit social apparaît aujourd'hui comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous la double influence de :

- l'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations.
- l'essor considérable de l'audit et le souci d'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès. »<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> GUERRERO, Sylvie, *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*, éditeur DUNOD, 2008, P01.

<sup>41</sup> Peretti, Jean-Marie, Igalens, Jacques, *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils* Ed. 2, Éditeur EYROLLES, 2016, P14

<sup>42</sup> Peretti, Jean-Marie, Igalens, Jacques, *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*, OP.CIT

### 2. Définition de l'audit social :

Plusieurs définitions ont été proposées au fil des années qui reflètent la diversité et l'évolution des attentes à l'égard de l'audit du social et de la RSE.

L'expression « social » est illustrée dans la définition donnée par J.-M. Peretti (cf. page 16) : « divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation ». <sup>43</sup>

En 2001, les communautés européennes publient un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise*. Ce livre proposait les deux définitions suivantes :

**Audit social** : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes.

**Audit éthique** : application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement. » <sup>44</sup>

En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social : Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. » <sup>45</sup>

Cette notion de parties prenantes est mise en exergue par d'autres auteurs lorsqu'ils définissent l'audit social. Ainsi, Combemale et Igalens (2005) analysent le concept d'audit social, en spécifiant qu'il s'agit d'une « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. » <sup>46</sup>

L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources .

---

<sup>43</sup> Jouas, Michel, Jonquière, Michel, Glossaire de l'audit du social, éditeur: EMS EDITION, 2015, P 33

<sup>44</sup> Peretti, Jean-Marie, Igalens, Jacques, Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, OP.CIT

<sup>45</sup> Peretti, Jean-Marie, Igalens, Jacques, Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, OP.CIT

<sup>46</sup> Bertin, Elisabeth, Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international, éditeur: EDITION D'ORGANISATION, 2007, P270

### **3. Domaine de L'audit Social :**

L'audit social peut s'appliquer aussi bien à la fonction personnel dans son ensemble qu'à des sous-fonctions ( recrutement, salaire, formation, etc..), A des programmes, des procédures ou des problèmes particuliers ( absentéisme, turnover, etc.) qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser, dans une entreprise, un établissement ou une unité ( service, département, atelier, etc..), quel que soit le secteur d'activité ( industrie, commerce ou service).<sup>47</sup>

Ainsi, l'ensemble de la fonction personnel d'une entreprise peut être auditée lors d'un rachat ou d'une fusion pour en évaluer les caractéristiques, les attentes du personnel, les problèmes et les risques qui en découlent.

L'absence d'un tel audit peut entraîner pour l'entreprise de désagréables surprises comme, par exemple, la démission de la totalité de la force de vente un an après la fusion, faute d'avoir mesuré à temps ses motivations.

L'audit social peut concerner une filiale ou un établissement de l'entreprise, pour s'assurer de la cohérence de la politique du personnel suivie à ce niveau, avec celle décidée au siège social. Enfin l'audit peut porter sur l'ensemble de l'organisation de la fonction personnel ou sur certains aspects comme l'adéquation de la centralisation, ou celles des ressources humaines disponibles dans le département du personnel.

### **4. Nature d'une mission d'Audit Social (Types de l'audit social ):**

Les informations sociales sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, quantitatives ou qualitatives, formelles ou informelles, chiffrées ou non.

L'examen de ces informations doit répondre aux quatre critères de l'audit<sup>48</sup> :

- Caractère professionnel de l'examen résultant d'une méthode, de techniques et d'outils spécifiques et de la compétence de l'auditeur dans le domaine social ;
- Référence à des critères de qualités tels que la régularité, la fidélité ou l'efficacité ;
- Expression d'une opinion à travers un jugement et formulation d'un certain nombre de préconisations ;
- Accroissement de l'utilité de l'information par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité ;

Ainsi, ces quatre critères nous mènent à définir trois natures possibles d'une mission d'audit social, l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique

---

<sup>47</sup>

<sup>48</sup> LOTFI REKIK, L'AUDIT SOCIAL : ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES, INSTITUT DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES COMMISSION DU DIPLÔME NATIONAL D'EXPERT COMPTABLE, CARTHAGE,2005

#### **4.1 Audit de conformité :**

pour apprécier la conformité aux dispositions réglementaires, conventionnelles, directives internes (critères d'audit) et leur traduction par la qualité des informations selon des indicateurs valides, sensibles, fidèles et stables .<sup>49</sup>

Enfin l'auditeur social s'assure du respect des obligations de l'entreprise dites assorties d'une échéance. Il s'agit à la fois d'obligations financières (cotisations sociales, Sécurité sociale, etc.) et d'obligations d'information (notamment pour les structures de plus de cinquante salariés qui se doivent de communiquer auprès du comité d'entreprise)<sup>50</sup>

La responsabilité de l'auditeur repose sur une obligation de moyens essentiellement. Si le rôle de l'auditeur social de conformité est proche de celui du commissaire aux comptes, toutefois, la responsabilité juridique (et notamment pénale) de l'auditeur social est moindre

#### **4.2 Audit de gestion : ( L'audit d'efficacité )**

évaluation de l'efficacité, efficience, l'effectivité des systèmes de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociétale pour l'obtention des performances au regard des objectifs énoncés.<sup>51</sup>

Il existe trois niveaux d'application de l'audit social d'efficacité.<sup>52</sup>

##### **A. Le premier niveau :**

L'auditeur évalue les critères de qualité des indicateurs utilisés par l'entreprise, s'appuie le plus souvent sur les tableaux de bord sociaux, le développement d'un contrôle de gestion social et le bilan social.

Les principaux critères de qualité sont :

- la fidélité de l'indicateur ;
- sa validité ;
- sa sensibilité ;
- sa stabilité ;
- sa comparabilité.

L'auditeur effectue ici un contrôle à trois niveaux. Le premier consiste à contrôler la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise.

Un deuxième niveau de contrôle réside dans l'évaluation de la cohérence des pratiques avec les procédures et ensuite de la cohérence des pratiques entre elles.

---

<sup>49</sup> Jouas, Michel, Jonquière, Michel, Glossaire de l'audit du social, éditeur: EMS EDITION, 2015, P 36

<sup>50</sup> Bertin, Elisabeth, Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international, éditeur: EDITION D'ORGANISATION, 2007, P275

<sup>51</sup> Jouas, Michel, Jonquière, Michel, Glossaire de l'audit du social, éditeur: EMS EDITION, 2015, P 36

<sup>52</sup> Bertin, Elisabeth, Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international, éditeur: EDITION D'ORGANISATION, 2007, P275

## **Chapitre 01: introduction à l'audit**

Enfin, le dernier type de contrôle permet d'évaluer la pertinence des procédures par rapport aux résultats attendus. Il s'agit pour l'auditeur de mesurer, au-delà de l'application des procédures, l'opportunité de les mettre en œuvre.

### **B. Le deuxième niveau :**

Il s'intéresse aux coûts d'obtention des résultats. L'auditeur évalue alors la capacité des gestionnaires sociaux à expliquer l'évolution des coûts sociaux, la séparation des coûts obligatoires et des coûts discrétionnaires, l'informatisation de la gestion RH (outils et leur usage), les choix d'externalisation et la mesure des coûts cachés relatifs aux dysfonctionnements sociaux de l'organisation (absentéisme, accidents du travail, productivité, qualité, turnover, etc.)

### **C. Le troisième niveau :**

Il cherche à mesurer la qualité des résultats. Cela signifie d'après Foucher (1987), cité par Couret et Igalens (1988), que : « L'audit doit s'attacher à comprendre le cheminement de l'information au travers des différentes fonctions, s'assurer que le flux des informations chemine correctement. »

Dans ce cadre l'auditeur analyse les flux d'informations (réelles et virtuelles) au sein de l'organisation

## **4.3 Audit stratégique :**

Examen critique des politiques de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociétale,<sup>53</sup>

Il consiste à vérifier si les actions de la direction des ressources humaines sont en phase avec la stratégie de l'entreprise notamment au niveau des objectifs sociaux. Les contrôles peuvent aussi porter sur la RSE avec l'élaboration d'indicateurs, sur la culture organisationnelle, ou encore sur la conception de compétences organisationnelles<sup>54</sup>

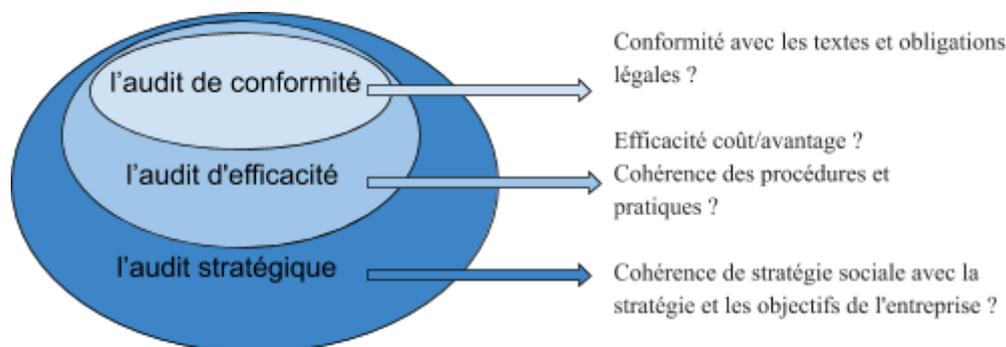
En guise de synthèse, voici un schéma reprenant les questions principales de l'auditeur social lors de la réalisation des différents types d'audits sociaux .

---

<sup>53</sup> Jouas, Michel, Jonquières, Michel, Glossaire de l'audit du social, editeur: EMS EDITION, 2015, P 36

<sup>54</sup> Peretti, Jean-Marie, Collectif, L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale, Editeur EMS EDITIONS, 2012, P122

Figure N°1 : Les trois types d'audit social et leurs objectifs:



**Source:** Bertin, Elisabeth, *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, éditeur: EDITION D'ORGANISATION, 2007, P275

## 5. Définir et cerner le domaine de l'entité à Auditer :

Jean-Marie PERETTI envisage la possibilité de regrouper les activités à auditer dans le cadre de la nomenclature du bilan social. Une liste de thèmes peut être proposée. Elle correspond aux missions les plus fréquentes<sup>55</sup>.

### 5.1 Les fonctions et les phénomènes:

1. L'emploi
  - Tenue des dossiers individuels (base de données)
  - Documents statistiques à usage interne et externe.
  - Recours au travail temporaire.
  - Utilisation des stagiaires.
  - Processus de recrutement.
  - Gestion prévisionnelle de l'emploi.
  - Suivi des pyramides des âges.
  - Utilisation de contrats autres que le contrat à durée indéterminée.
  - Suivi des départs et processus de licenciement.
  - Suivi de l'accueil et de la période d'essai.
  - Gestion des carrières et politiques de promotion
  - politique d'insertion des travailleurs handicapés
  - gestion des congés de longue durée
  - Suivi des l'absentéisme et action pour en réduire
2. Les rémunérations :
  - Les qualifications et les classifications;
  - Les salaires réels par emploi;

<sup>55</sup> Jean Marie Peretti et Jean Luc Vachette « Audit Social » Edition Organisation Paris 1984

## Chapitre 01: introduction à l'audit

- La politique d'octroyer des primes;
  - L'individualisation des rémunérations;
  - Les hiérarchies des rémunérations;
  - Les avantages sociaux;
  - L'intéressement et la participation;
  - Les augmentations générales et individuelles;
  - Les négociations salariales;
  - La paie (documents, charges sociales et déclarations obligatoires).
3. L'hygiène et la sécurité :
- L'administration de la sécurité ;
  - Le budget de la sécurité ;
  - L'analyse des accidents de travail ;
  - Les formations à la sécurité ;
  - Les relations avec la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
  - La politique de sécurité.
4. L'amélioration des conditions de travail
- La durée de travail et les congés payés ;
  - Les aménagements du temps de travail ;
  - Les horaires individualisés ;
  - Le travail à temps partiel ;
  - Le suivi du temps de travail effectif ;
  - Le contenu et les conditions physiques de travail.
5. La formation
- Le budget de formation ;
  - L'élaboration du plan de formation et le suivi des actions ;
  - Les relations avec le comité d'entreprise et les délégués syndicaux ;
  - L'apprentissage ;
  - Le congé individuel de formation ;
  - La politique de formation.
6. Les relations professionnelles
- Le fonctionnement des instances représentatives ;
  - Le respect de la réglementation ;
  - La politique de relations sociales ;
  - Les délégués du personnel ;
  - Les sections syndicales ;
  - Les relations avec les organisations professionnelles patronales ;
  - Les relations avec l'inspection de travail ;
  - Les conflits.
7. L'information et la communication L'information descendante

## Chapitre 01: introduction à l'audit

- L'expression directe des salariés ;
  - Les enquêtes d'opinion, le climat social ;
  - L'encadrement ;
  - Les systèmes d'entretien individuels ;
  - La politique de communication.
8. Activités sociales et culturelles :
- Budget des œuvres sociales et des comités ;
  - Prestations complémentaires ;
  - Médecine de travail, service social ;
  - Politiques d'œuvres sociales

### 5.2 L'audit des systèmes et des processus d'administration et de gestion :

Il faut dire un mot (4-5 lignes) sur ce titre (question d'harmonisation avec A)

### 5.3 L'audit des politiques et des projets sociaux

Il faut dire un mot (4-5 lignes) sur ce titre (question d'harmonisation avec A)

## 6. Les qualités de l'auditeur social:

Les qualités de l'auditeur social Que l'on agisse en entreprise en tant généraliste de la Gestion des Ressources Humaines, consultant ou étudiant en formation, un ensemble de qualités sont indispensables à la bonne réalisation d'une mission d'audit social<sup>56</sup>.

- **L'orientation client** : cette première qualité suppose de solides aptitudes relationnelles pour comprendre les besoins de l'entreprise cliente et savoir y répondre.
- **La capacité d'écoute, d'empathie et de reformulation** : l'audit social vise à recueillir de l'information sur les salariés. Dans cette optique, l'auditeur est souvent conduit à réaliser des entretiens et à collecter de l'information liée à des opinions. La capacité d'écoute devient une qualité incontournable pour recueillir une information fiable.
- **Les habiletés « politiques »** : bien souvent, l'auditeur social intervient lorsqu'un problème existe dans une entreprise, ou lorsque des changements doivent être apportés. La capacité à anticiper les conséquences de ses actions sur les salariés et leurs éventuelles résistances est une autre qualité indispensable à un bon travail d'audit social.

---

<sup>56</sup> Guerrero, Sylvie, Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines, Dunod, 2008, page 08

## Chapitre 01: introduction à l'audit

- **La connaissance des grands enjeux sociaux de l'entreprise** : les missions de l'audit social étant très larges, l'auditeur social ou l'équipe d'auditeurs doit posséder des connaissances en Gestion des Ressources Humaines, en gestion d'entreprise, en sociologie de l'organisation, en psychologie du travail, ainsi qu'en droit du travail.
- **La distance critique** : l'auditeur social intervient afin d'apporter une solution à un problème et de recueillir de l'information sociale. Ce travail ne peut se faire sans faire preuve de neutralité, d'indépendance, et de distance par rapport au sujet étudié.
- **La rigueur éthique et déontologique**: identifier les sources d'un problème social, recueillir de l'information sociale, suggérer des recommandations, supposent qu'à chaque étape de l'audit social, l'auditeur soit capable de mettre en place une démarche rigoureuse et une procédure d'analyse des informations non biaisée. Sans règles éthiques et déontologiques, sans secret professionnel sur les informations collectées, l'auditeur aboutira hâtivement à des conclusions qui peuvent être erronées et nuire à son entreprise cliente.

### 7. Les objectifs de l'audit social :

Tout comme l'audit en général, l'audit social a pour but ultime d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion des ressources humaines, qui peut s'appliquer aussi bien à la fonction ressources humaines dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (audit de recrutement, audit de climat social, audit de formation, audit de rémunération, etc.), à des programmes, des procédures ou de comportements particuliers (absentéisme, turn-over, etc.)

L'audit répond à plusieurs objectifs, exprimés par les directions générales et celles de personnel qui en font la demande<sup>57</sup> :

- un constat par l'obtention des données valides sur les activités de personnel ;
- une plus grande rigueur de la gestion par la quantification ;
- un meilleur contrôle ;
- le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes surgissant dans la fonction ressources humaines;
- la maîtrise des coûts salariaux et sociaux ;
- une meilleure préparation des décisions ...

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

---

<sup>57</sup> \*\*\*

## **Chapitre 01:** introduction à l'audit

Enfin, l'audit peut être réalisé à la demande d'un nouveau directeur de ressource humaine qui, ainsi, acceptera le poste sous bénéfice d'inventaire grâce aux conclusions de l'audit, et déterminera les priorités et les objectifs pour son action future.

L'audit social apparaît non seulement comme une aide pour identifier les problèmes en mettant en évidence les écarts, soit entre les objectifs et les résultats, soit dans le degré d'application des politiques et procédures décidées dans l'entreprise, mais aussi comme une aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle décision pourrait faire courir à l'entreprise.

## **SECTION 03: les techniques de collecte d'informations**

Durant cette section nous nous allons mettre en relief la spécificité méthodologique d'une mission d'audit social, les outils et les techniques utilisés par l'auditeur social

### **1. La spécificité méthodologique de l'audit social :**

La particularité méthodologique de l'audit social vient de son objet, ou le caractère qualitatif de la fonction ressources humaines aura des répercussions sur les méthodes retenues. Contrairement aux autres audits fonctionnels l'auditeur va recourir à l'emploi de méthodes et de techniques appartenant au domaine des sciences sociales. Il devra également effectuer des enquêtes et des entretiens puis analyser les opinions, les attitudes et les comportements du personnel.

### **2. Les outils de l'audit social :**

L'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose des outils traditionnels de l'audit, mais le caractère qualitatif des ressources humaines le conduit également à utiliser les outils de la GRH ,

Afin de réaliser la mission de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible, l'auditeur va utiliser des outils qui s'appliquent lors de chaque étape effectuée dans le cadre de la mission d'audit social.

On peut distinguer généralement trois étapes : Avant, pendant et après la campagne d'audit. Parmi ces techniques, on peut citer<sup>58</sup> :

#### **2.1 Avant campagne d'audit :**

##### **A. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) :**

Avant la mission, l'auditeur commence par une prise de connaissance générale de l'entité auditée, et pour cela il fait appel à un outil primordial pour la mission au niveau du climat social ;

le questionnaire de prise de connaissance, cet outil est destiné à bien mener la collecte d'informations, à préparer la réunion de lancement, à préparer certains documents, à orienter les travaux de l'auditeur et à optimiser la gestion du temps.

Les informations récoltées à partir d'un QPC sont d'ordre général, par exemple les processus et procédures, contexte structurel et organisationnel de l'entreprise, système de communication etc. donc,

---

<sup>58</sup> Sekaki Yassine,Zaam Houria, L'AUDIT SOCIAL : CADRE THEORIQUE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE, European Journal of Human Resource Management Studies, 2019

## Chapitre 01: introduction à l'audit

le QPC est un outil efficace pour l'organisation de la réflexion et des recherches afin de bien limiter le champ d'application de la mission d'audit social, et surtout l'élaboration du questionnaire de contrôle interne (QCI)

**Tableau N°3: Exemple de QPC préalable à un audit de la GPEC**

|   |                            |
|---|----------------------------|
| Objectif : connaître les outils de DERH Et leurs applications | Demande de .....(auditeur) |
|   | Destinataire :             |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Objectif : connaître les outils de DERH Et leurs applications | Demande de ..... (auditeur) |
|   | Destinataire :              |

|  |
|--|
| Demande de préparation de documents  |
| Prévisions de départs à la retraite pour les années 2008,2009,2010,2011 et 2012 ;  |
| Pyramide d'âges et d'ancienneté au 1er janvier 2007 ;                              |
| Trois derniers rapports de GPEC ;  |
| Documents présentés aux IRP ;  |
| Plans de formation des dix dernières années et taux de réalisations de ces plans.. |

**Source:** PERETTI .J.M, IGALENS.J, audit social meilleurs pratiques, méthodes, outils, Edition d'organisation, paris, 2008, page 54.

### B. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est un questionnaire spécifique à la mission d'audit interne<sup>59</sup>. Il a pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif de contrôle interne<sup>60</sup>.

Il va aider l'auditeur dans sa démarche en se posant « les bonnes questions » qui le conduisent à la découverte et l'incitent à aller voir. Il lui permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic<sup>61</sup>.

<sup>59</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p 236

<sup>60</sup> Abderrazek Souei, La conduite d'une mission d'audit interne, op.cit, p3

<sup>61</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p 238-241

## Chapitre 01: introduction à l'audit

Avant d'entamer la mission de l'audit social, il s'avère nécessaire de déterminer le contenu du contrôle interne social à l'entreprise, car cela permet de définir et d'expliquer ses particularités, ce qui va justifier l'élaboration du questionnaire de contrôle interne (QCI) par l'auditeur.

Le QCI est un outil primordial pour la réalisation de l'audit social, il permet d'analyser et de déterminer les objectifs de la mission, mais aussi de lister les opérations les moins maîtrisées. Il comporte généralement cinq questions qui résument l'ensemble des interrogations sur la mission ou la fonction auditée<sup>62</sup> :

- Qui ? Détermination des pouvoirs des opérateurs identifiés
- Quoi ? Regroupe toutes les questions relatives à l'objet de l'opération
- Où ? Pour savoir l'endroit du déroulement de la mission
- Quand ? Déterminer le temps et les dates de la mission (durée, début, fin planning...)
- Comment ? Pour décrire le mode opératoire de la mission

**Tableau N° 4 : Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure**

| Objectif du QCI : QQQQC |   | Opération ou dispositif |     | Interlocuteur |  |
|-------------------------|---|-------------------------|-----|---------------|--|
| N                       | Questions   | Qui                     | Non | n.a           | commentaires   |
| 1                       | Votre activité fait elle l'objet d'une procédure ?                        |                         |     |               | Si non décrivez vos opérations habituelles.                                |
| 2                       | Connaissez-vous cette procédure ?<br>Est-elle-formalisée ?                |                         |     |               | Veiller qualifiez la disponibilité, le niveau de connaissance              |
| 3                       | Appliquez-vous cette procédure  |                         |     |               | Si non pourquoi ?<br>les exceptions sont elles prévues dans la procédure ? |
| 4                       | Qui est le responsable de la vérification l'application de la procédure ? |                         |     |               | Vérifier le cas échéant l'effectif de l'auto contrôl                       |
|                         | Comment   |                         |     |               |  |

<sup>62</sup> Igalnes & Peretti, «Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2016)

## Chapitre 01: introduction à l'audit

|       |  |  |  |  |  |
|-------|--|--|--|--|--|
|       | s'effectuent ces vérifications ?<br>Délais, opération de la vérification,<br>... |  |  |  |  |
| ..... |  |  |  |  |  |

**Source:** PERETTI .J.MPERETTI.J.M, Ressource humaine et gestion des personnes, Edition Vuibert, 6eme édition, paris, 2007, page 55.

### C. Le tableau de répartition des responsabilités (TRR)

Le TRR est un tableau qui est actualisé selon l'évolution de l'entreprise et qui permet de déterminer qui est responsable, et de quoi il est responsable, afin de relever les dysfonctionnements et permettre à l'entreprise de concevoir une nouvelle attribution des postes, des rôles et des tâches (Voirin, 2002).

Le TRR est composé de lignes et de colonnes, on trouve dans les lignes les différentes personnes, opérations, postes et missions, et dans les colonnes on trouve les activités et les processus détaillés relatifs au poste ou à la personne.

## 2.2 Pendant la campagne d'audit :

Après avoir préparé la mission, l'auditeur utilise plusieurs outils lors de la mission d'audit social, nous citerons ceux qui sont les plus importants, à savoir : l'entretien, Flow-chart et le bilan social.

### A. L'entretien :

L'entretien est une situation où l'auditeur communique oralement avec les personnes concernées. Selon (Alain & Igalens, 1994), l'entretien est soit collectif, dans le cas où il est confronté à une entité polyvalente dont les réponses se complètent l'une à l'autre, soit individualisé, pour plus de détails et de pertinence<sup>63</sup>.

On distingue trois types d'entretien :

- **Entretien non directif** : L'expression est libérée autour du sujet proposé par l'auditeur, celui-ci se contente d'écouter et de noter ;
- **Entretien directif** : l'entretien se base sur un ensemble de questions établies d'avance par l'auditeur, restreignant les formes de réponses ;
- **Entretien semi-directif** : basé aussi sur un questionnaire préétabli, toutefois, sa spécificité réside dans le fait qu'il permet tout de même une ouverture libérant une certaine expression libre sur les questions abordées.

<sup>63</sup> IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, Edition EYROLLES, Paris, 201, p50

## **B. Le Diagramme de Flux (ou Flow Chart) :**

Est une représentation graphique qui visualise les étapes séquentielles de circulation et traitement de l'information au sein de l'entreprise<sup>64</sup>, La nature des tâches et contrôles effectués, les documents et supports utilisés, les outils pratiqués sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres pour chaque acteur du processus.

Le diagramme permet de visualiser de manière globale le cheminement des informations ce qui facilite l'analyse du processus audité<sup>65</sup>. ceci afin de dégager les points forts et faibles permettant d'anticiper les risques -exemple d'un document supprimé ou mal placé, qu'elles sont les procédures à faire ?

Pour (Alain & Igalens, 1994), ce document permet d'établir le lien entre les différentes fonctions et les centres de responsabilité via des lignes verticales et horizontales, ainsi qu'une cellule destinée aux explications narratives des opérations (Renard J., 2010).

Ce document permet de faciliter le travail de l'auditeur et il lui permet de s'entretenir avec les personnes concernées par l'information directement car le flowchart lui permet d'avoir une vue globale et claire sur les objectifs de la procédure.

## **C. Bilan social :**

Le bilan social est un document unique, regroupant un certain nombre d'informations sociales d'une entreprise.

Ces informations visent à :<sup>66</sup>

- obtenir une photographie de l'entreprise à un moment donné ;
- mesurer les évolutions sur les trois derniers exercices civils ;
- au vu de ces éléments, mettre en place des actions éclairées et ciblées.

Le bilan social est un outil très important pour l'auditeur car il lui donne une vue globale sur la situation sociale de l'entreprise, les changements par rapport à l'exercice précédent et de repérer et diagnostiquer les dysfonctionnements sociaux.

Le bilan social est constitué des chapitres suivants (Igalnes & Peretti, 1997) (Marçay, 2011)

- L'emploi : le nombre d'emplois, les nouveaux recrutés ainsi que les départs et les changements -promotion ou dégradation- etc.,
- Les rémunérations : visualiser les salaires correspondant à chaque poste dans la hiérarchie et leur mode de calcul,

---

<sup>64</sup> IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, op.cit, p54

<sup>65</sup> P.Schick, J.Vera, O.Bourrouilh-parège, op.cit, p181.

<sup>66</sup> Marçay, Amélie, Construire un bilan social : Indicateurs et éléments de stratégie, Dunod, 2011, p01

## Chapitre 01: introduction à l'audit

- Les conditions d'hygiène et de sécurité du personnel : les mesures de sécurité et d'hygiène appliqués,
- le nombre d'accident de travail, maladie etc., Les autres conditions de travail : déterminer les différentes conditions tel les horaires de travail, le confort des salariés etc.
- La formation : les formations professionnelles effectuées durant cette période, leurs types et objectifs
- Les relations professionnelles : la relation et la communication entre les personnels de l'entreprise
- Autres conditions de vie : comme l'implication dans des actions d'œuvres sociales.

### 2.3 Après campagne d'audit :

Pour finaliser la mission, l'auditeur recourt à plusieurs outils d'analyse pour bien établir son rapport d'audit social, à savoir le Diagramme de PARETO et l'arbre de cause, ainsi que la feuille de révélation et d'analyse du problème.

#### A. Diagramme de PARETO et l'arbre de cause :

Il a été remarqué, lors des entretiens, une forte confusion, chez les personnes interviewées, entre la cause et la conséquence du problème, ou entre un problème du moment actuel et le problème majeur, c'est pour ça que l'auditeur reclasse dans le Diagramme de PARETO les causes selon l'ordre d'importance et chronologique, car des fois l'auditeur se trouve dans une situation où le problème a beaucoup de causes ou de conséquences (Candau P., 1985).

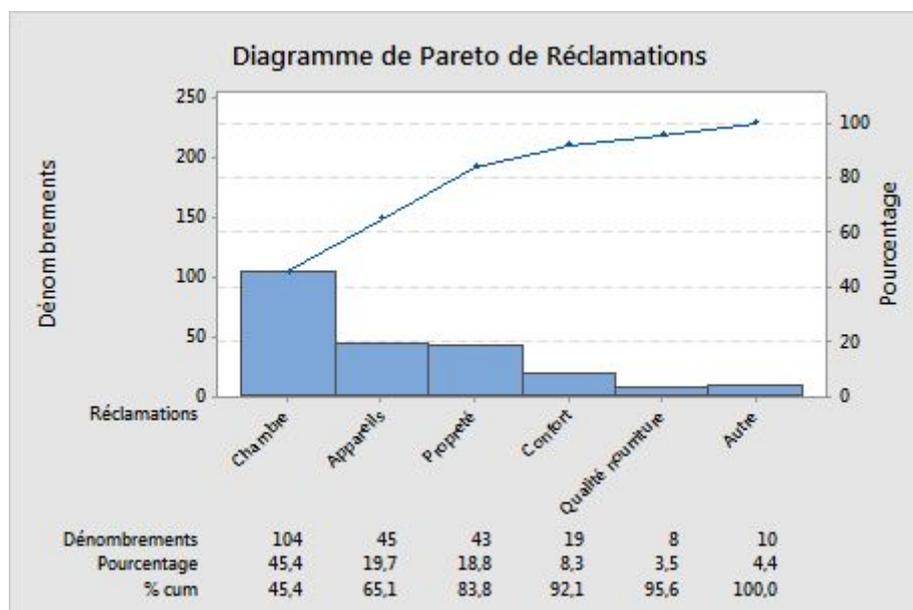
- **Le diagramme de Pareto** est un diagramme en colonnes, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes d'un problème (par exemple). La hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause<sup>67</sup> sous le principe de la "règle 80/20".

Exemple de diagramme de Pareto:

---

<sup>67</sup> <http://www.pl-conseil.net/conseil/outils/article/le-diagramme-de-pareto> consulté le 06/04/2020 à 16:59

Figure.Nº 2 : Diagramme de PARETO :



Source: <https://support.minitab.com/fr-fr/minitab/18/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/>

- **Le diagramme Cause/Effet** (ou diagramme d'Ishikawa, du nom du professeur japonais qui l'a le premier développé, en 1943) est une représentation graphique simple qui pour un effet cherche à identifier l'ensemble des causes pouvant en être l'origine<sup>68</sup>.

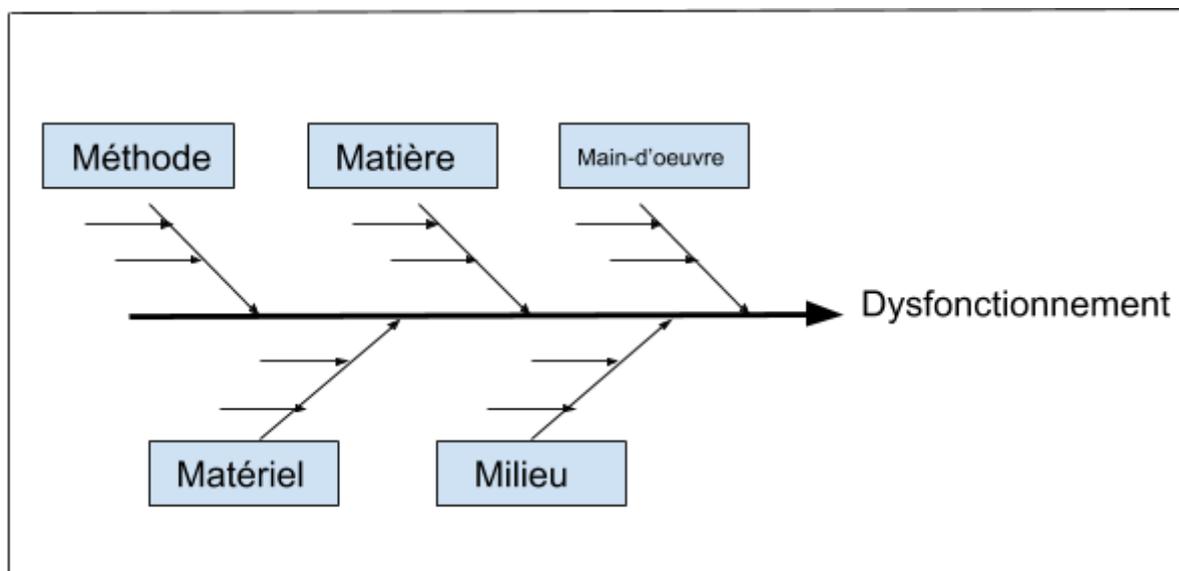
Le diagramme Cause/Effet porte également le nom de diagramme des 5M, ce qui fait référence aux 5 principaux types de causes définis : Matière, Méthode, Main-d'œuvre, Matériel, Milieu<sup>69</sup>.

Le diagramme Cause/Effet se présente dans la figure suivante :

<sup>68</sup> IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, op.cit, p60.

<sup>69</sup> Idem , p 64.

Figure N° 3 : Le Diagramme Cause/Effet



source: IFACI, les Outils de l'Audit Interne: Fiches pour conduire une mission d'audit,  
op.cit,p60

## B. Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du travail terrain et communique avec l'audité concerné<sup>70</sup> le détailler et donner son origine, constat, causes, conséquences et recommandations.

Ce document permet à l'auditeur une bonne rédaction du rapport final car il lui permet de bien schématiser les dysfonctionnements dans l'ordre chronologique et logique. (Combemale & Igalens, 2012)

La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.<sup>71</sup>

A ce titre, ce document est structuré en cinq rubriques présentées comme suit :<sup>72</sup>

- Constat (ou les faits) : se sont un ensemble d'événements survenus, des anomalies, des incidents qui prouvent le problème. Les faits peuvent être constatés ou déduits<sup>73</sup>.
- Causes : ce sont des conditions non remplies ou des facteurs de non qualité qui expliquent le problème.

<sup>70</sup> IFACI, Olivier Lemant, op.cit, p95.

<sup>71</sup> P.Schick, J.Vera, O.Bourrouilh-parège, op.cit, p124

<sup>72</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, pp250-258.

<sup>73</sup> Chekroun Meriem, op.cit, p 79-80

## Chapitre 01: introduction à l'audit

- Conséquences : se sont des résultats constatés ou déduits. Les conséquences non constatées sont des risques
- Recommandations : C'est la raison d'être de l'audit interne, d'élaborer des recommandations telles qu'elles vont éviter au phénomène de se reproduire dans l'avenir<sup>74</sup>. Ces recommandations se sont des solutions proposées pour résoudre le problème, en l'occurrence, elles permettent à renforcer le système de contrôle interne<sup>75</sup>.
- Problème : le rédacteur de la FRAP énonce le problème après avoir mis le point final à la recommandation. Cet énoncé de quelques lignes a pour but d'attirer l'attention du lecteur et singulièrement du chef de mission de l'auditeur et de la hiérarchie de l'audité.<sup>76</sup>

Les auditeurs internes vont obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non, en se posant les questions suivantes :<sup>77</sup>

- Le contrôle existe-il ?
- Le contrôle fonctionne-t-il correctement (tel que conçu) ?
- Le contrôle permet-il de maîtriser les risques à un niveau acceptable ?
- Le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs ?
- Le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources ?

Ainsi, les résultats documentés des tests d'audit constitueront des preuves d'audit.

Ces dernières peuvent être classées en quatre catégories :<sup>78</sup>

- **La preuve physique** : c'est ce que l'on voit, ce que l'on constate.
- **La preuve testimoniale** : témoignages. C'est la plus fragile.
- **La preuve documentaire** : 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 divers.

Il convient de signaler que les FRAP doivent être approuvées par le chef de mission puis validées avec les audités concernés pour résoudre les incompréhensions et les erreurs d'interprétation, ce qui fait que les auditeurs et les audités devront se comprendre et être d'accord sur le dysfonctionnement et pas nécessairement sur la recommandation<sup>79</sup>.

Enfin, l'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un projet de rapport d'où commence la phase de conclusion.

---

<sup>74</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p257.

<sup>75</sup> Chekroun Meriem, op.cit, p80.

<sup>76</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, p258.

<sup>77</sup> IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, op.cit, pp34-35.

<sup>78</sup> Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013, op.cit, pp262-263.

<sup>79</sup> Chekroun Meriem, op.cit, p81

**CONCLUSION DU CHAPITRE:**

le management ne peut plus négliger le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut introduire dans les stratégies de l'organisation. Les ressources humaines ne sont plus considérées comme un simple coût à minimiser mais une véritable richesse qu'il faudra développer, motiver et valoriser. Et c'est dans ce contexte que l'audit social trouve toute son importance.

L'audit social n'est pas une fin en soi. C'est une fonction bien connue du monde, mais pour aboutir à une amélioration et à une progression de l'entreprise il est vital de mettre en application les recommandations de l'auditeur.

L'évaluation continue est devenue la préoccupation majeure des dirigeants. Ayant pour objectif de comparer les pratiques de l'entreprise en matière de gestion sociale aux référentiels et aux codes de conduite en vigueur, l'auditeur social réalise des rapports contenant des informations sur les dysfonctionnements éventuels constatés et les pistes d'amélioration à envisager

Dans notre cas pratique on va parler de l'audit intégré car la REELEC possède un système de management qualité, environnement, santé et sécurité. C'est pour cela c'est très important de traiter la notion SMI qui constitue notre deuxième chapitre.

**Chapitre 02 :**  
**Revue de littérature**  
**sur la santé et la**  
**sécurité au travail**

**Introduction :**

L'Hygiène, la Santé et la Sécurité au Travail tiennent aujourd'hui une place de plus en plus prépondérante dans la stratégie et le management de l'entreprise, car au-delà du drame humain et social qu'occasionnent un accident du travail (AT) ou une maladie professionnelle (MP), les impacts économiques et juridiques sont souvent non négligeables.

Afin de sauver des vies au sein d'une entreprise, des dispositions pénales se sont renforcées ces dernières années, pouvant aller jusqu'à engager la responsabilité civile, voire pénale du chef d'entreprise. L'objectif consiste à lui faire prendre conscience de son rôle moteur dans la politique de prévention et de maîtrise des risques au sein de l'activité qu'il dirige.

Ce chapitre sera consacré aux notions basiques du management de la santé-sécurité au travail, en proposant des définitions liées à la santé et à la sécurité au travail. Par la suite, nous évoquerons les enjeux ainsi que les référentiels du management de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que l'avenir de la SST sur les deux niveaux, national et mondial.

## **SECTION 01: les notions basiques de la santé et de la sécurité au travail**

Santé et sécurité au travail sont indissociables et font l'objet d'une même politique, et s'intègrent dans un même système de management. Cette section nous donnera une idée sur les notions du système de management SST ainsi que les étapes de sa mise en place

### **1. Définitions et concepts relatifs aux aspects santé, sécurité et hygiène:**

#### **1.1 La santé au travail :**

La santé est une notion de nature polysémique, c'est à la fois :

- l'absence de maladie,
- un état biologique souhaitable,
- un état complet de bien-être physique, mental et social (définition de l'OMS).
- La santé au travail est le résultat de l'influence de l'environnement professionnel sur un individu.

#### **1.2 La sécurité au travail :**

La sécurité fait souvent référence à des notions telles que le risque, le danger, la prévention, la protection mais aussi la responsabilité et l'assurance. La sécurité au travail est de l'ordre de la protection et la prévention des accidents et des maladies dans le monde professionnel.<sup>80</sup>

#### **1.3 Hygiène:**

C'est l'ensemble des moyens collectifs ou individuels, les principes et les pratiques visant à préserver ou à favoriser la santé;

Il en est ainsi des mesures préventives à mettre en œuvre dans le cadre de la lutte contre les maladies contagieuses

En milieu professionnel, on cite, par exemple:

- Exécution des contrats de nettoyage
- Amélioration des conditions d'hygiène et de santé, Interdiction de prendre des repas dans les locaux des services,
- Aération des locaux de travail..<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> CORREARD, (I), ANAYA (P) et BRUN (P) : Sécurité, Hygiène et risques professionnels, édition Dunod, Paris, 2011, p.07.

<sup>81</sup> AIT AHMED Ourida, Cours d'hygiène, sécurité et d'environnement, Université des Sciences et de la Technologie d'Oran MB Faculté de chimie Département de chimie physique, 2018, P10

## **2. Système de management intégré HSE :**

Le système de management est l'ensemble juste nécessaire et suffisant qui permet le management cohérent, performant et coordonné visant un objectif cible commun.<sup>82</sup>

Un système de management intégré (SMI) désigne plusieurs systèmes de management auparavant séparés et maintenant regroupés afin de constituer un système unique. Il pourrait, par exemple, combiner la certification ISO 9001:2000 (qualité) avec la certification ISO 14001 (environnementale).

Un système de management est intégré lorsqu'au moins deux systèmes parmi trois (qualité, environnement et santé et sécurité) sont intégrés.<sup>83</sup>

Un système de management intégré, au sein d'une entreprise, déploie des actions coordonnées pour atteindre des objectifs prédéfinis. Ainsi, le système de management est l'organisation, la structure qui dynamise la démarche et va assurer de manière cohérente :

- L'hygiène-sécurité du personnel aux postes de travail ;
- Le respect de l'environnement (milieu dans lequel se situe l'entreprise, qui inclut les ressources naturelles).

Ceci dans une logique permanente de rentabilité. L'intégration consiste donc à viser une organisation qui regroupe et coordonne les éléments constitutifs d'un système hygiène sécurité et d'un système environnement. Il ne s'agit pas de fonctionner au cas par cas, tantôt en environnement tantôt en sécurité, mais de travailler avec le souci permanent de relever les deux challenges de manière coordonnée. Il s'agit de travailler de manière globale, sans perdre de vue les expertises nécessaires aux deux axes clés qui sont :<sup>84</sup>

- La maîtrise des risques hygiène-sécurité, environnement ;
- L'amélioration continue des performances HSE.

Ainsi, on peut parfois travailler sur des axes de manière cloisonnée sur un domaine spécifique, en recherchant au final une gestion globale.

---

<sup>82</sup> LACOLARE (V) et LOREK (F) : solution pour... intégrer le système de management de l'entreprise, éditions afnor, 2011, p.17.

<sup>83</sup> <http://www.dz.afnor.org/dzfr/bienvenue-dzfr/centres-d-interets/certification-integree> (21/05/2015, 02h53)

<sup>84</sup> Florence Gillet-Goinard, Christel Monar, Op-cit, p : 7.

## 2.1 La mise en place d'un système de management intégré :

La mise en place d'un système de management intégré se résume dans 10 étapes<sup>85</sup> :

### A. La phase de prise de décision :

- ✓ **Etape n°1** : réaliser l'état des lieux, évaluer les enjeux et résultats escomptés ; on évolue conjointement le degré de maturation des systèmes de management et leur efficacité.
- ✓ **Etape n°2** : prendre la décision de principe, fixer les grandes lignes, informer ; en fonction du diagnostic fait à l'étape 1, on élabore la stratégie, les priorités, le champ initial et les phases d'élargissement ; l'information vise à mobiliser le personnel.

### B. Phase de préparation de la démarche :

- ✓ Etape n°3 : désigner et mettre en place l'équipe projet ; celle-ci travaille sur le cahier des charges fixé par la direction à l'étape 2.
- ✓ Etape n°4 : préciser les données de départ pour hiérarchiser les objectifs.
- ✓ Etape n°5 : élaborer le projet de programme d'intégration ; c'est un scénario prévisionnel qui peut être pluriannuel.
- ✓ Etape n°6 : communiquer, expliquer et parfaire le projet de programme d'intégration ; c'est le moment fort de l'intégration des responsables existants au projet et, éventuellement, de la définition des responsabilités nouvelles, transverses, découlant de l'intégration.
- ✓ Etape n°7 : planifier les actions du premier exercice annuel.

### C. Phase de réalisation :

- ✓ Etape n°8 : mise en œuvre de la ligne d'actions ; la responsabilité de l'atteinte des objectifs est assurée par la direction qui peut évaluer l'avancement et l'efficacité des actions menées par l'équipe de projet.
- ✓ Etape n°9 : mesurer les résultats et planifier l'exercice suivant ; c'est l'efficacité des actions et celle de l'organisme dans son ensemble qui sont mesurées et analysées.
- ✓ Etape n°10 : capitaliser l'expérience et mettre en œuvre le principe d'amélioration continue.

Tableau N° 5 : Étapes d'une démarche d'intégration

|        |  |
|--------|--|
| Phases |  |
|--------|--|

<sup>85</sup> Ordre des experts comptables, la gestion environnementale levier de performances pour l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2008, pp.232-233.

|                   |  |
|-------------------|--|
| Prise de décision | Etat des lieux (marché, état des formalisations existantes, évaluation des besoins et des enjeux, résultats escomptés...) Prise de décision de principe, fixation des grandes lignes et des objectifs prioritaires de la démarche, information et explication auprès du personnel.                       |
| Préparation       | Désignation et installation de l'équipe projet. Hiérarchisation des objectifs. Elaboration du projet de programme d'intégration (en général pluriannuel). Communication, explication, appropriation par le personnel et programme définitif. Planification de la ligne d'action pour le premier exercice |
| Réalisation       | Mise en œuvre de la ligne d'actions. Mesure des résultats et planification de l'exercice suivant. Capitalisation des expériences et mise en œuvre du principe d'amélioration continue.   |

**Source:** FROMAN(B) :100 questions pour comprendre et agir, Management intégré, édition afnor, France, 2005, p.85.

Comme tout projet d'entreprise, la phase de préparation est déterminante pour le succès de la démarche et la réussite de la démarche est directement fonction de l'implication de la direction.

## **2.2 Les avantages et les limites de système de management intégré :**

### **A. Les avantages de l'intégration :**

Le système de management intégré apporte plusieurs intérêts à l'entreprise et aux différentes parties intéressées<sup>86</sup> :

#### **➤ Eviter les redondances et les incohérences**

On constate que l'immense majorité des instructions de travail et des modes opératoires sont communs aux trois domaines qualité, sécurité et environnement. En effet, comment imaginer qu'il pourrait y avoir trois instructions pour décharger un camion : l'une pour assurer la qualité du produit, l'autre pour respecter l'environnement, et même une troisième pour la sécurité.

---

<sup>86</sup> BONNIFET (F) et autres : construire un système de management intégré, éditions afnor, 2009, pp.153-154

### ➤ Optimiser les efforts :

Un des avantages d'un système intégré, c'est d'optimiser les efforts. Par exemple la prévention suppose l'acquisition de nouvelles habitudes de travail et de prises de décisions. Encore faut-il, pour que l'effort soit accepté :

- ✓ Que ces nouvelles manières faire soient harmonisées dans les différents domaines concernés;
- ✓ Que l'on ait « simplifié la vie » du personnel pour aller dans la direction souhaitée ;
- ✓ Et surtout qu'il n'y ait pas de contradictions entre les procédures et autres documents, c'est-à-dire que la direction, à son niveau, ait fait tous les efforts voulus pour donner la cohérence nécessaire à son système.

### ➤ Faciliter la formation :

L'intégration des systèmes qualité, sécurité et environnement facilite la mise en place des différentes dispositions et la formation à leur mise en œuvre.

Intégrer les exigences qualité, sécurité et environnement pour les nouveautés

Enfin, l'intégration s'impose à l'évidence, lorsqu'il est question de concevoir quelque chose de nouveau, qu'il s'agisse d'un produit, d'un procédé, d'une installation ou d'une implantation nouvelle. L'intégration assure la prise en compte simultanée des exigences qualité, sécurité et environnement à chaque phase de l'expression des besoins du client.

## **B. Les limites de l'intégration :<sup>87</sup>**

Malgré les avantages d'un management global intégré ou harmonisé, une telle « philosophie intégrée » a cependant, pour certains, ses limites en ce qu'elle présente des risques importants de rapprochements inopportuns et/ou d'affaiblissement de la rigueur propre à chaque système - qualité, environnement, sécurité - dans des généralités, et l'intégration peut être que progressive et, en tout état de cause, partielle. Il convient :

- de mettre l'accent sur la réduction des redondances et sur l'établissement, chaque fois que c'est possible, de pratiques communes entre les différents domaines (qualité, sécurité, environnement et autres) ;
- mais, chaque fois que c'est nécessaire à la préservation des acquis, de favoriser les démarches « de terrain » ou d'adopter des pratiques particulières pour répondre à des exigences spécifiques (qualité, sécurité, environnement et autres).

---

<sup>87</sup> BONNIFET (F) et autres, Op.cit, p.9

### **3. Système de management de la santé et de sécurité au Travail (SMSST):**

Aujourd'hui la gestion de la santé et de la sécurité du travail est une activité complexe qui fait appel à l'expertise des spécialistes de nombreuses disciplines telles que l'hygiène du travail, la médecine au travail, l'écologie, la psychologie et l'ergonomie.

Pour cela la gestion SST nécessite une mise en place d'un système de management dont les fondements sont en adéquation avec cette dernière.

#### **4.1 Définition du SMSST :**

Selon la norme OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) version 2007 : « le système de management de la santé et de la sécurité au travail est défini comme étant une partie du système de management général d'un organisme utilisée pour élaborer, mettre en œuvre sa politique et gérer les risques en terme de santé et de sécurité au travail »<sup>88</sup>.

Selon COUDEAU et al (2009) :<sup>89</sup>« OHSAS 18001:2007 ne donne pas de définition de management de la SST, mais on peut le définir comme étant : « partie du management global d'un organisme axée sur la santé et la sécurité au travail ».

Le SMSST est un système adoptant une approche globale de prévention des risques professionnels touchants la sécurité et la santé de l'homme durant l'exécution de son travail.

Le SMSST nous donne l'opportunité d'intégrer Les principaux acteurs de la SST (Les salariés, Les employeurs, L'état, Le responsables de sécurité au travail ; préventeur, manager HSE) dans une démarche d'amélioration continue de toutes les fonctions et de tous les processus en matière de santé et de sécurité au Travail.

Il s'agit d'une méthodologie de gestion de la performance de la sécurité au travail basée sur des politiques de prévention, des procédures, des plans d'action, impliquant chaque niveau de responsabilité<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> Système de management de la santé et de la sécurité au travail-exigences, british standards OHSAS 18001, 2007, P.3

<sup>89</sup> COURDEAU, (D) et GEY, ( J) :Le management de la santé et la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHASAS 18001, AFNOR, 2009,P.4.

<sup>90</sup> [http://www.officiel-prévention.com/fomation/coseils/détail\\_dossier\\_CHSCT.phb](http://www.officiel-prévention.com/fomation/coseils/détail_dossier_CHSCT.phb) consulté le 30/05/2020 a 00 :37

## **4.2 Les principaux acteurs du système de management SST:**

Les principaux acteurs du système de management de la santé et de la sécurité au travail sont les suivants :

### **1. Les Salariés :**

Les salariés ont des responsabilités face à la sécurité dans le milieu de travail afin d'améliorer les conditions de ce dernier. Tout salarié a la possibilité de cesser, sans être pénalisé, d'occuper un poste s'il évoque des motifs raisonnables de penser que l'exécution de son travail présente un danger grave et imminent pour sa santé ou sa sécurité.

### **2. Les Employeurs :**

L'Etat leur fournit des services de formation, d'information et de conseil pour qu'ils assument mieux leurs responsabilités. Les employeurs ont l'obligation générale de s'assurer que l'organisation du travail, les méthodes et techniques qu'ils utilisent sont sécuritaires.

### **3. L'Etat :**

Tout le fonctionnement de la santé et de la sécurité au travail dépend du rôle de l'Etat. Son rôle est reconnu autant par les associations de salariés que par les employeurs.

Dans ce domaine l'Etat s'implique généralement dans quatre domaines primordiaux :

- La compensation monétaire à accorder aux victimes d'accidents et de maladies professionnelles ;
- Les normes concernant l'environnement de travail ;
- Les normes de santé ayant trait aux quantités de substances chimiques.

### **4. Les Préventeurs :**

Toutes les personnes, indépendamment de leurs titres, qui, par leur description de l'emploi, qui ont la responsabilité de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles sont des préventeurs. Ces derniers peuvent se présenter sous les profils suivants :

- Animateur ;
- Administrateur ;
- Intervenant ;
- Relationniste ;
- Dépanneur

### **4.3 La mise en œuvre d'un SMSST :**

La mise en place un système SMSST se base sur un référentiel et vise à améliorer l'image de l'organisation par la prise en compte de l'incidence d'un accident du travail sur le climat social, de l'incidence des risques professionnels sur la qualité et sur les coûts de gestion ainsi la réduction du dysfonctionnement en SST. Par conséquent les organisations ont tout intérêt à améliorer la rentabilité des investissements au sein de la prévention des risques professionnels<sup>91</sup>

#### **A. La politique santé et sécurité au travail (SST):<sup>92</sup>**

La direction doit définir et autoriser la politique SST de l'organisme et veiller à ce que, dans le cadre du champ d'application défini de son système de management de la SST, elle :

- a)** soit appropriée à la nature et à l'étendue des risques de SST de l'organisme ;
- b)** inclut un engagement envers la prévention des préjudices personnels et atteintes à la santé et envers l'amélioration continue du management de la SST et de la performance SST;
- c)** inclut un engagement à se conformer pour le moins aux exigences légales en vigueur et autres exigences auxquelles l'organisme se conforme et qui se rapportent à ses dangers en termes de SST ;
- d)** fournisse un cadre visant à déterminer et revoir les objectifs de SST ;
- e)** soit documentée, mise en œuvre et tenue à jour ;
- f)** soit diffusée auprès de toutes les personnes travaillant sous le contrôle de l'organisme afin que celles-ci soient informées de leurs obligations individuelles en matière de SST ;
- g)** soit mise à la disposition de toutes les parties intéressées ;
- h)** soit revue de manière régulière pour garantir sa pertinence et son caractère approprié à l'égard de l'organisme.

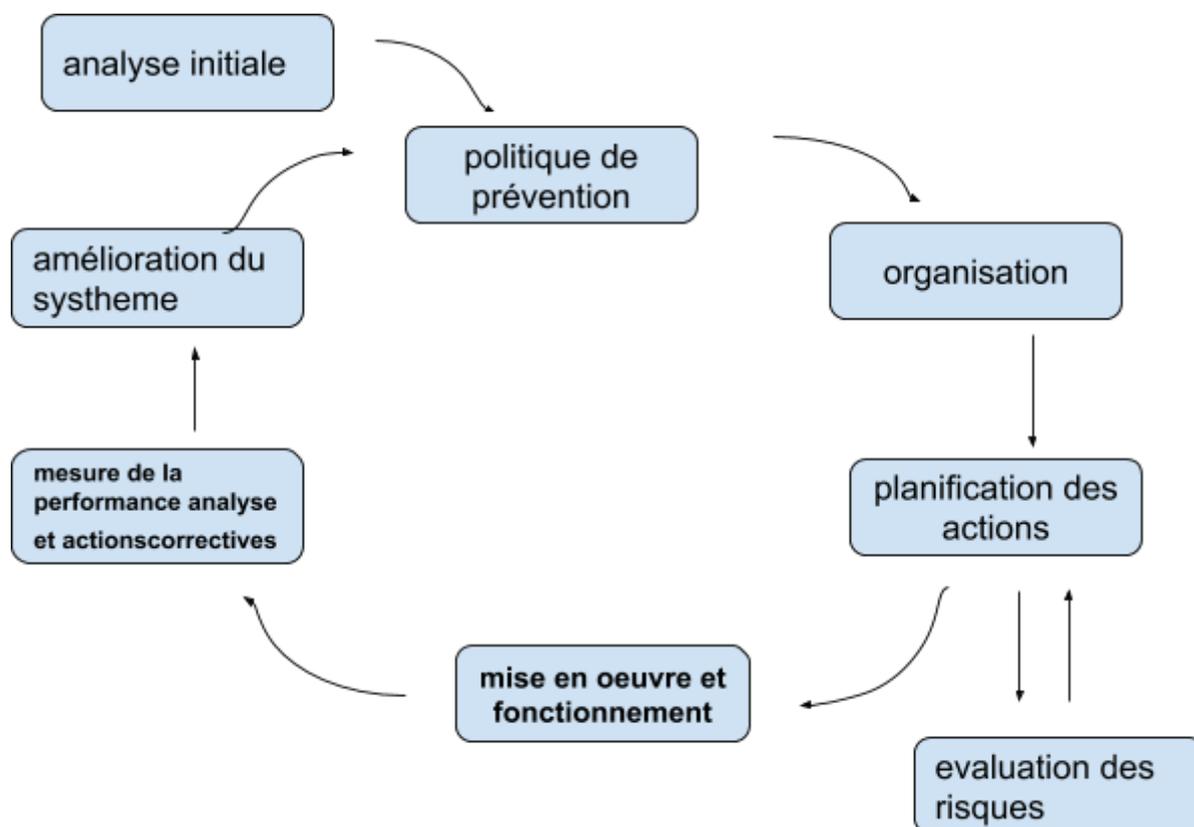
---

<sup>91</sup> VINEL, (M) : Le système de management par étapes appliqué à une PME, mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme d'hygiéniste du travail et de l'environnement, Institut d'Hygiène Industrielle et de l'Environnement Sécurité Sanitaire Environnement Travail, Paris, 2009, P. 38

<sup>92</sup> OHSAS\_18001\_v2007

## B. Etapes de mise en place d'un SMSST<sup>93</sup> :

**Figure N° 4:** Etapes de mise en place d'un SMSST :



**Source:** DILMI (manel), Les avantages du système de management intégré sur le plan opérationnel, social et budgétaire, Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, EHEC, Juin 2016

### ➤ Organisation :

Le rôle des différents acteurs de l'entreprise en S&ST doit être précisé: missions, responsabilités, obligations, pouvoirs, relations... Le personnel et ses représentants doivent être consultés, informés et formés afin de s'approprier la démarche. Cela demande la mise en place d'une documentation, d'un plan de formation et de procédures de communication interne.

### ➤ Planification des actions de prévention :

L'évaluation des risques professionnels est au cœur d'une recherche d'amélioration continue de la santé et de la sécurité. Le succès de la démarche dépend pour une large part de

<sup>93</sup> LIERS (Claire), GABBAI (Philippe), Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail, Master Prévention des Risques et Nuisances Technologiques, Faculté de pharmacie de MARSEILLE, 2009, PP 9-11.

## **Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail**

la pertinence de l'analyse des situations de travail réelles. Les résultats de l'évaluation des risques doivent être transcrits dans le document unique (article R. 4121-1 du Code du travail).

### **➤ Mise en œuvre et fonctionnement :**

La mise en œuvre du plan d'actions doit s'articuler étroitement avec les règles et les pratiques des métiers. Un dispositif permettant de rendre compte régulièrement de l'avancement des actions doit être mis en place ainsi qu'avec les procédures existantes. Cela suppose une concertation étroite avec tous les opérateurs concernés, la création de dispositifs participatifs basés sur l'analyse des activités et la liberté donnée aux opérateurs de rechercher des solutions innovantes.

Ce qui implique la réalisation du programme de formation, le dialogue social, la communication, la documentation et l'anticipation des urgences.

### **➤ Mesure de la performance, analyses et actions correctives :**

Il faut vérifier l'efficacité de la mise en œuvre et réagir dès la découverte d'un nouveau risque. Des audits doivent être systématiquement déployés et analysés pour choisir des actions correctives. Un tableau de bord S&ST peut être alimenté par des indicateurs variés, quantitatifs et qualitatifs : indicateurs de risques, indicateurs de moyens et indicateurs de résultats.

La mesure de la performance comprend l'analyse des accidents du travail et des maladies professionnelles survenus, sans se limiter aux causes immédiates et directement perceptibles.

### **➤ Amélioration du système de management :**

Les revues de direction servent à améliorer le système, à faire évoluer la politique et à élaborer de nouveaux programmes d'action en fonction de l'évolution des indicateurs observés. L'évaluation de la politique permet de s'interroger sur les dysfonctionnements liés à la conception et à l'organisation générale du système, c'est-à-dire sur la pertinence des stratégies d'action.

## **4.4 Les outils applicables à la sécurité :**

Il existe différents outils applicables à la sécurité. En effet, on peut tout d'abord parler des formations et des compétences<sup>94</sup> :

---

<sup>94</sup> GIULIO, (J):Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement(QSE) : Mémoire professionnel 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines , l'Université de Reims Champaign Ardenne, 2010-2011 ,PP. 28-29

**A. La formation :**

La formation doit être une politique créée en concertation avec le personnel afin de les inciter à la prévention. La formation à la sécurité est organisée pour les nouveaux embauchés et les intérimaires, les personnes qui changent de poste, les personnes reprenant le travail après un arrêt de plus de 21 jours, pour les cas d'accidents répétitifs, et l'ensemble du personnel. Cette formation concerne l'ensemble du personnel sans exception.

**B. La documentation :**

Le système documentaire est également un outil sécurité. Il est au service de la performance de l'organisation, et il permet de structurer l'information. Le système documentaire doit se baser sur des documents pratiques permettant une lecture rapide et simple pour les utilisateurs.

**C. La communication :**

Les organisations doivent multiplier les supports de communication pour instaurer une politique de communication efficace. La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives.

**D. Les indicateurs :**

Les indicateurs sont eux aussi des outils utilisables pour un management de la sécurité. Les indicateurs et les tableaux de bords permettent d'évaluer la réalité du fonctionnement du système que l'on met en place. On les alimente avec des indicateurs de risques pour alerter de l'apparition d'un risque ou bien sur la dégradation d'une situation comme la hausse des accidents du travail ou le taux d'absentéisme.

**E. L'évaluation des risques :**

L'évaluation des risques consiste à identifier et classer des risques auxquels le personnel peut être amené à rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Cette évaluation a pour objectif de mettre en place des actions de préventions au plus près de la réalité. Le document unique d'évaluation des risques professionnels est un préalable à la mise en place d'une politique santé, sécurité au travail.

**F. L'audit :**

L'Audit est l'outil qu'on a choisi dans notre étude et il est déjà bien détaillé dans notre premier chapitre. Comme un récapitulatif l'audit est un outil du management de la sécurité pour s'assurer du fonctionnement du système mais aussi de son efficacité. Son objectif est de faire

## **Chapitre 02:** Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail

un bilan sur les résultats que l'on souhaite obtenir, sur ce que l'on a réellement fait et sur ce que l'on doit faire. C'est un outil indispensable pour identifier les actions correctives à mettre en place et les possibles améliorations. Son objectif est d'entraîner l'organisation sur le progrès.

## **SECTION 02: principaux textes législatifs et réglementaires d'HSE .**

L'évolution de la réglementation Algérienne en matière d'hygiène et sécurité au travail, et la protection de l'environnement depuis l'indépendance, s'est faite progressivement, ayant hérité de la législation française en la matière. Les entreprises, doivent prendre en considération les dispositifs de prévention et de protection de l'environnement pour l'adoption des textes législatifs et réglementaires.

Le Code du travail est un recueil organisé de textes législatifs et réglementaires applicables en matière de droit du travail. La quatrième partie de ce Code concerne la santé et la sécurité au travail.

### **1. La réglementation en matière d'hygiène et sécurité :**

L'employeur est soumis au travers du code du travail et autres textes au respect des dispositions légales en matière d'hygiène et de sécurité. Il a une obligation générale de sécurité envers ses salariés, et c'est une obligation de résultat. Les obligations générales en matière d'hygiène et de sécurité au travail sont décrites comme<sup>95</sup> :

#### **1.1 La loi n° 83-13 du 2 juillet 1983 relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles :**

Cette loi vise l'institution d'un régime unique en matière d'accident du travail et de maladies professionnelles, aussi les dispositions de la présente loi sont applicables à tous les travailleurs assujettis aux assurances sociales, quel que soit le secteur d'activité auquel il appartient.

##### **En matière d'accidents du travail, la loi :**

- Définit l'accident du travail;
- Fixe les procédures de déclaration de l'accident et les obligations qui pèsent sur l'employeur et le salarié en la matière;
- Les procédures d'instruction du dossier;
- Les procédures de constatation des lésions;
- Les modalités d'indemnisation et les taux y afférents.

##### **En matière de maladies professionnelles, la loi :**

- Définit les maladies professionnelles et édicte le principe d'établissement de tableaux qui sont élaborés par une commission tripartite des maladies professionnelles;
- Fait obligation au médecin de déclarer toutes les maladies ayant un caractère professionnel ;

---

<sup>95</sup> [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

## Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail

- Fait obligation à l'employeur de déclarer tous les procédés utilisés, susceptibles de provoquer des maladies professionnelles à :
  - L'organisme de la sécurité sociale (CNAS);
  - L'Inspection du travail;
  - Directeur de Wilaya de la santé ;
  - Organismes chargés de l'hygiène et de la sécurité.

### **1.2 La loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail :**

Cette loi a pour objet de définir les voies et les moyens ayant pour but d'assurer aux travailleurs les meilleures conditions en matière d'hygiène et de sécurité et de médecine du travail, et de désigner les personnes responsables et organismes employeurs chargés de l'exécution des ces mesures.

Les dispositions de la présente loi sont applicables à tout organisme employeur, quel que soit le secteur d'activité auquel il appartient. Cette loi précise :

- Les règles générales en matière d'hygiène et de sécurité en milieu du travail des établissements ;
- Les règles générales en matière de formation et d'information relatives aux risques professionnels ;
- L'organisation de la prévention ;
- Le financement des activités relatives à l'hygiène et à la sécurité du travail ;
- L'organe qui contrôle et veille à l'application de la législation en matière d'hygiène et à la sécurité du travail est dévolu à l'inspection du travail ;
- Les sanctions.

### **1.3 Le décret exécutif n° 91-05 du 19 janvier 1991 relatif aux prescriptions générales de protection applicables en matière d'hygiène et de sécurité en milieu de travail**

Le présent décret a pour objet de fixer :

a) L'hygiène générale des locaux et leurs dépendances en matière de :

- Propreté et prophylaxie ;
- Aération et assainissement des locaux ;
- Ambiances et éléments de confort ;
- Installations sanitaires.

b) Les mesures générales de sécurité sur les lieux de travail en matière de :

- Manutention et circulation ;

## Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail

- Prévention des chutes d'un niveau supérieur ;
  - Machines et mécanismes ;
- c) Les mesures particulières de prévention des risques d'incendie et précise :
- Les dispositions générales en la matière ;
  - Les mesures relatives à l'évacuation du personnel ;
  - Les consignes de lutte contre l'incendie.
- d) Les vérifications périodiques et mesures d'entretien qui portent essentiellement sur :
- L'ambiance de travail et locaux de travail ,
  - Les moyens de protection collective et individuelle,
  - Les installations de lutte contre l'incendie,
  - Les véhicules de transport, notamment ceux destinés au transport du personnel,
  - Les appareils de levage, équipements et engins de manutention,
  - Les installations électriques,
  - Les appareils sous pression,
  - Les sources radioactives et appareils émettant des rayonnements ionisants.

### **1.4 Le décret exécutif n° 01-342 du 28 octobre 2001 relatif aux prescriptions particulières de protection et de sécurité des travailleurs contre les risques électriques au sein des organismes employeurs :**

Le présent décret précise :

- Les règles particulières de protection et de sécurité ;
- Le classement des installations électriques en fonction des tensions ;
- Les conditions générales auxquelles doivent satisfaire les installations électriques ;
- La protection des travailleurs contre les risques ;
- La prévention des brûlures, incendies et explosions d'origine électrique ;
- L'utilisation, la surveillance, l'entretien et vérification des installations électriques.

### **1.5 Le décret exécutif n° 02-427 du 7 décembre 2002 relatif aux conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels :**

## **Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail**

Ce présent décret vise à pour objectif de prévenir les travailleurs sur les risques professionnels auxquels ils peuvent être exposés, et d'informer sur les mesures de prévention et les précautions à prendre pour assurer leur propre sécurité en cas de sinistre ou d'accident de travail, ainsi que celle des autres personnes exerçant sur le même lieu de travail et dans leur environnement immédiat.

### **1.6 Décret exécutif n° 05-09 correspondant au 8 janvier 2005 relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité :**

Les commissions paritaires d'hygiène et de sécurité, désignées ci-après, les «commissions d'entreprise» sont instituées au sein de chaque organisme employeur occupant plus de neuf (9) travailleurs dont la relation de travail est à durée indéterminée.

Lorsque l'entreprise est composée de plusieurs unités, il est institué, au sein de chacune d'elles, une commission paritaire d'hygiène et de sécurité, désignée ci-après « la commission d'unité ».

Ce décret précise les attributions, la composition et l'organisation des commissions paritaires

### **1.7 Le décret exécutif n° 05-10 du 8 janvier 2005 fixant les attributions, la composition, l'organisation et le fonctionnement du comité inter-entreprises d'hygiène et de sécurité :**

Le comité est obligatoirement institué lorsque, sur un même lieu de travail, plusieurs entreprises relevant de la même ou de plusieurs branches professionnelles, sont regroupées en vue de l'exercice d'une activité pour une durée déterminée et font appel à des travailleurs, dont la relation de travail est à durée déterminée, soit sous forme de réalisation ( bâtiment, travaux publics et hydraulique), soit sous forme de prestations de services telles que les opérations de manutention, de transport, et de stockage après enquête et agrément des services territorialement compétents du ministère chargé du travail.

### **1.8 Le Décret exécutif n° 05-11 du 8 janvier 2005 fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement du service d'hygiène et de sécurité ainsi que ses attributions :**

L'organisme employeur est tenu de créer un service d'hygiène et de sécurité lorsque le nombre de travailleurs employés est supérieur à cinquante (50) travailleurs.

Ce décret défini les attributions et le fonctionnement de ce service.

### **1.9 Le Décret exécutif n° 05-12 du 8 janvier 2005 relatif aux prescriptions particulières d'hygiène et de sécurité applicables aux secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique :**

- Les dispositions générales ;
- L'établissement du plan d'hygiène et de sécurité ;
- Les chantiers doit disposé de clôture et de signalisation ;
- L'obligation de disposer des moyens de premiers secours ;
- L'employeur doit tenir compte des mesures de protection individuelle et collective et de l'hygiène générale et bien être des travailleurs.

## **2. La réglementation en matière d'environnement :**

La réglementation environnementale repose sur une réglementation internationale et européenne, le Code de l'environnement, des textes sectoriels (liés aux activités) et des arrêtés ministériels et préfectoraux.

Un important arsenal de texte législatif et réglementaire, a été mis en place afin d'assurer la prise en charge et l'engagement de l'Algérie en matière de protection de l'environnement. Ainsi, les grands principes de droit environnemental doivent être respectés par les entreprises, on citera :<sup>96</sup>

### **2.1 La loi n°83-03 du 05/02/1983 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable :**

La présente loi a pour objet la mise en œuvre d'une politique nationale de protection de l'environnement tendant à la protection, la restructuration et la valorisation des ressources naturelles, aussi la prévention et la lutte contre toute forme de pollution et nuisance et enfin à l'amélioration du cadre et de la qualité de la vie. Cette loi précise aussi :

- Les principes généraux et les organes chargés de la mise en œuvre de la présente loi;
- L'obligation de protéger la faune, la flore, les réserves naturelles et les parcs nationaux ;
- La protection des milieux récepteurs (atmosphère, eau, mer) ;
- La protection de l'environnement contre les nuisances (les dangers des installations classées, les déchets, la radioactivité, les substances chimiques) ;
- Les délits et les peines encouru en cas de non respect cette loi.

---

<sup>96</sup> [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz).

## **2.2 La loi n°83-17 du 16/07/1983 portant code des eaux :**

La présente loi a pour objet la mise en œuvre d'une politique nationale de l'eau tendant à assurer une utilisation rationnelle et planifiée, en vue d'une meilleure satisfaction possible des besoins de la population et de l'économie nationale, et d'assurer la protection des eaux contre la pollution, le gaspillage et la surexploitation, et enfin de prévenir les effets nuisibles de l'eau.

Cette loi était modifiée et complétée par l'ordonnance n°96-13 du 15 juin 1996 qui constitue une base suffisante pour une gestion rationnelle et intégrée des ressources en eaux.

## **2.3 Le décret exécutif n° 90-78 du 27/02/1990 relatif aux études d'impact sur l'environnement :**

Cette décret a pour objet de déterminer les conditions et les modalités du contenu de l'étude d'impact, et de préciser qui soumis à ce décret a savoir, tous les travaux, aménagements ou ouvrages qui, par l'importance de leurs dimensions ou leurs incidences sur l'environnement.

## **2.4 La loi n° 99-09 du 28/07/1999 relative à la maîtrise de l'énergie :**

La présente loi a pour objet de définir les conditions, les moyens d'encadrement et la mise en œuvre de la politique nationale de maîtrise de l'énergie, du développement des énergies renouvelables et de la réduction de l'impact du système énergétique sur l'environnement.

## **2.5 La loi n°01-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets :**

La présente loi a pour objet de fixer les modalités de gestion, de contrôle et de traitement des déchets qui reposent sur les principes suivants :

- La prévention et la réduction de la production et de la nocivité des déchets à la source;
- L'organisation du tri, de la collecte, du transport et du traitement des déchets ;
- La valorisation des déchets par leur recyclage ;
- Le traitement écologiquement rationnel des déchets ;
- L'information et la sensibilisation sur les risques des déchets et l'impact sur l'environnement, ainsi les mesures prise pour prévenir.

## **2.6 La Loi n° 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable :**

Cette loi a pour principe pollueur payeur, et a pour objet de définir les règles de protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, on peut citer aussi :

- De fixer les principes fondamentaux et les règles de gestion de l'environnement ;
- De promouvoir un développement national durable en améliorant les conditions de vie et en œuvrant à garantir un cadre de vie sain ;
- De prévenir toute forme de pollution ou de nuisance causée à l'environnement en garantissant la sauvegarde de ses composantes ;
- De restaurer les milieux endommagés ;
- De promouvoir l'utilisation écologiquement rationnelle des ressources naturelles disponibles, ainsi que l'usage de technologies plus propres ;
- De renforcer l'information, la sensibilisation et la participation du public et des différents intervenants aux mesures de protection de l'environnement.

## **2.7 La Loi n° 04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable :**

Cette loi définit clairement les responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans le domaine de la prévention au niveau des zones et des pôles industriels.

## **2.8 Le décret exécutif n° 90-79 du 27 février 1990 portant réglementation du transport de matières dangereuses :**

Ce décret exécutif définit les règles et les principes généraux pour la protection des personnes, des biens et de l'environnement lors du transport terrestre, maritime ou aérien des matières dangereuses. Ce décret touche les deux pôles l'hygiène, la sécurité et l'environnement.

Ces textes législatifs et réglementaires sont élaborés par le législateur, et émanent donc d'un projet de loi, d'un règlement, il faut savoir que la législation Algérienne en vigueur en matière d'hygiène et sécurité au travail émane des conventions de l'OIT ratifiées. Son application est imposée et son respect est impératif à la différence des normes volontaires.

### **section 03 : Les normes internationales en matière d'hygiène et sécurité**

Les référentiels utilisés dans un système de management de la SST est un guide au service d'une politique. Ces documents sont faits pour aider l'entreprise à prendre les dispositions d'organisation et de gestion nécessaires au respect de la santé et de la sécurité au travail et à la recherche d'une amélioration permanente des performances dans ce domaine.

Ces normes permettent également d'obtenir une certification attribuée par un organisme extérieur, c'est-à-dire la reconnaissance de la bonne application de leurs principes par un organisme extérieur (délivrance d'un certificat). Cependant, sous l'effet des pressions des entreprises donneurs d'ordres sur leurs sous-traitants, l'application des normes et référentiels est de moins en moins libre et acquière même, dans certains cas, le statut de condition d'accès à certains marchés économiques.

Les principaux référentiels existants dans le domaine de la SST et qui ont un champ d'applications international peuvent être schématiquement regroupés en deux catégories :

#### **1. Les normes internationales en matière d'hygiène et sécurité**

Une norme peut être définie comme «un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». <sup>97</sup>

Faute de consensus international, il existe de nombreux référentiels en matière d'hygiène et sécurité tels que BS 8800, l'ILO-OSH 2001, et l'OHSAS 18001, ce dernier contribue à réduire cette prolifération, du fait qu'il est le plus utilisé dans le monde à ce jour

- le référentiel OHSAS 18001 en santé et sécurité :
- La norme BS 8800 1996

##### **1.1 le référentiel OHSAS 18001 en santé et sécurité :**

###### **A. Définition de l'OHSAS 18001 :**

Le référentiel OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) : est un référentiel britannique publié par la British Standards Institution (BSI), organisme de normalisation britannique. Sa première publication remonte à 1999 et une révision est parue

---

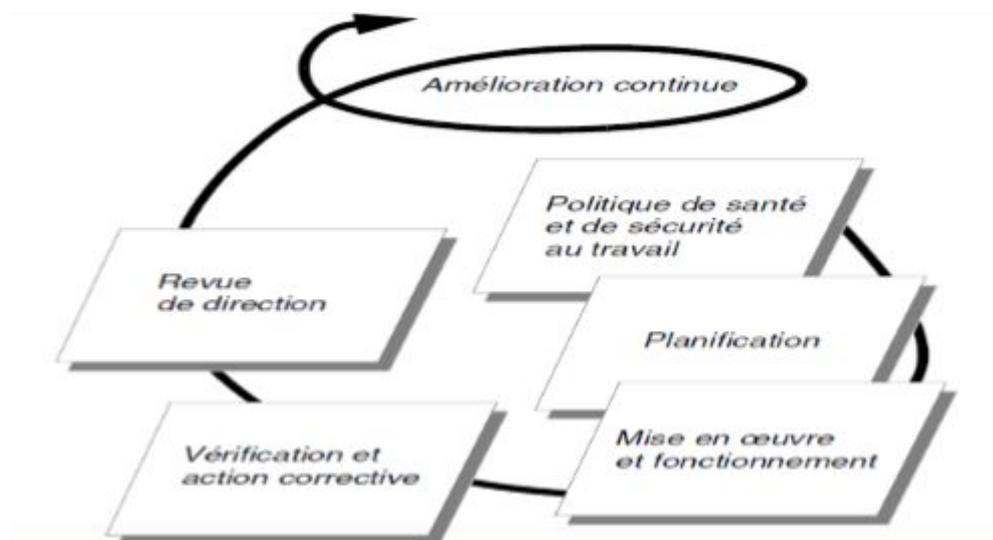
<sup>97</sup> Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité, Paris, AFNOR, 1992, p376.

## Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail

en 2007<sup>98</sup>. C'est actuellement le référentiel le plus reconnu dans le monde pour les systèmes de management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMSST). Il donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un SMSST.

Ci-dessous un modèle de SMSST selon le référentiel OHSAS 18001.

**Figure № 5** : Modèle de système de management de la SST selon le référentiel OHSAS :



**Source** : British standards OHSAS 18001, système de management de la SST, exigences, p.8.

### B. La spécification OHSAS 18001 :

La spécification OHSAS 18001 a été élaborée pour répondre à la demande des organismes qui souhaitent établir un (SMSST) afin d'éliminer ou réduire au minimum les risques pour le personnel et les autres parties intéressées qui pourraient être exposés à des risques pour la SST liés aux activités,

Le référentiel OHSAS 18001 aide à mettre en œuvre et à améliorer de manière continue un SMSST, tout en assurant la conformité avec sa politique SST. Enfin elle permet de viser la certification tierce partie par un organisme extérieur et/ou effectuer une auto-évaluation et faire une auto-déclaration de conformité,<sup>99</sup>

Ce référentiel n'impose pas les moyens à appliquer dans l'entreprise pour être conforme à ses exigences mais seulement des « bonnes pratiques ». Le référentiel comprend quatre rubriques:

<sup>98</sup> Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité, Paris, AFNOR, 1992, p376.

<sup>99</sup> Florence (G), et Christel (M) : Toute la fonction QHSE, édition Dunod, paris, 2013, p. 53.

## Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail

1. Le domaine d'application qui précise que le référentiel expose les exigences qu'un système de management de la santé et la sécurité au travail (SST) doit satisfaire pour permettre à un organisme de maîtriser les risques pour la santé et la sécurité au travail et améliorer sa performance dans ce cadre ;
2. Les publications de références ;
3. Les termes et définitions ;
4. Les éléments du système de management de la santé et de la sécurité du travail qui sont répartis en 6 chapitres :
  01. Exigences générales : définir et documenter un système SST ;
  02. Politique de santé et de sécurité du travail : la direction formalise son engagement et politique SST ;
  03. Planification : Identifier les dangers et les apprécier ;
  04. Mise en œuvre et fonctionnement ;
  05. Contrôle et action corrective ;
  06. Revue de direction.<sup>100</sup>

Cette structure lui permet une compatibilité avec des modèles de management existants et basés aussi sur l'amélioration rythmée par les quatre temps de la roue de Deming qui est créé en 1950 le cycle du PDCA :

- La planification (Plan) ;
- La mise en œuvre et le fonctionnement (Do) ;
- La vérification et action corrective (Check) ;
- La revue de direction (Act)

### **C. la Finalité de la certification OHSAS 18001 :**

Un système de management de la santé et sécurité au travail certifié vise :

- Une augmentation de la compétitivité grâce à : la diminution des pertes de rendement et de chiffre d'affaires ; la baisse du coût des dégâts matériels ; la diminution des frais administratifs.
- L'amélioration de l'image de marque grâce à : la systématisation des activités liées à la sécurité et l'amélioration des processus (renforcement de la prise de conscience des risques liés à la santé et la sécurité au travail, conformité aux exigences légales, amélioration continue de la sécurité au travail et de la protection de la santé.) ; L'implication et la motivation du personnel et à la capacité à apporter des preuves tangibles.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Florence Gillet-Goinard, Christel Monar, Op-cit, la boîte à outils en santé-sécurité-environnement, p: 24.

<sup>101</sup> RAMDANE, (W) : Les retombées d'un Système de Management Intégré (QHSE) sur l'efficacité du travail, mémoire master en management, EHEC, Alger, 2012, p.22.

### **D. Les principes directeurs ILO-OSH 2001 :**

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a élaboré le guide ILO-OSH 2001 : Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, qui a eu la particularité de pouvoir s'adapter avec des partenaires sociaux. De ce fait, elle met fortement l'accent sur la participation des salariés et la concertation avec les structures représentatives du personnel.

Les principes de ce système de management sont basés sur l'amélioration continue et met les travailleurs au cœur du système et les associe dès le départ à son élaboration et tout au long du processus de mise en œuvre. Il n'a pas pour vocation à être certifié par tierce partie, l'AFAQ/AFNOR Certification a édité un guide d'évaluation de l'ILO-OSH 2001 à destination des entreprises souhaitant se faire certifier suivant ce référentiel avec l'accord de l'OIT.

Le document qui en est issu s'intitule Système de management de la sécurité et de la santé au travail – Adaptation des principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail ILO-OSH 2001 à des fins d'évaluation des organisations. Il est donc possible d'obtenir une certification ILO-OSH 2001.<sup>102</sup>

#### **1.2 La norme BS 8800 1996 :**

Cette norme énonce des exigences pour l'intégration d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail dans un système global de management : elle peut être utilisée comme un guide.

Les principes de la norme BS 8800 (2004) consistent à intégrer la prévention des risques dans l'entreprise pour à la fois minimiser les risques pour les personnes, améliorer les performances de l'entreprise et donner une image positive et responsable sur le marché.

La norme propose le choix entre 2 modèles :

- Le modèle HS (G) 65 (hygiène et sécurité),
- Le modèle ISO 14001 (environnement).

Sa structure lui permet une compatibilité avec des modèles de management existants et basés aussi sur le principe du PDCA (Plan Do Check Acte). Elle ne donne en aucun cas une validité réglementaire et l'organisme qui se base sur cette norme devra prouver qu'il est en accord avec la législation liée à son activité, en vigueur en France<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> LIERS (Cl) et Gabbai, (P) : Système de management de la SST : prévention des risques et de nuisances technologiques, mémoire master, faculté de pharmacie, Marseille, 2009.p.43

<sup>103</sup> LIERES, (Claire) et GABAI, (Philippe) :OP.cit, p.16.

### **1.3 La norme 45001 :**

Est une norme internationale qui spécifie les exigences que doit remplir un système management de la santé et de la sécurité au travail et qui devrait permettre aux entreprises de maîtriser leurs risques liés à la santé et à la sécurité et d'améliorer leur performance en vue de prévenir les accidents, blessures et maladies.

ISO 45001 met l'accent sur la nécessité de la participation des travailleurs dans le fonctionnement d'un système de management de la santé et sécurité au travail (SMS), et spécifie que l'organisation doit s'assurer que ses employés ont les compétences requises pour accomplir leurs tâches en toute sécurité.

Donc elle permet à une organisation d'intégrer, au travers de son système de management de la santé et sécurité au travail (SMS), d'autres aspects ayant trait à la santé et la sécurité, comme le bien-être des travailleurs. Mais, il convient de signaler qu'une organisation peut aussi avoir l'obligation légale de traiter ces questions.<sup>104</sup>

#### **A. À qui s'adresse la norme ?**

L'ISO 45001 sera applicable à toute organisation, quelles qu'en soient la taille ou la nature des activités. Toutes ses exigences sont destinées à être intégrées dans les processus de gestion de l'entreprise.

Alors, c'est simple, à toutes les organisations. Peu importe si votre organisation est une micro-entreprise, un conglomérat mondial, un organisme sans but lucratif, un organisme de bienfaisance, un établissement universitaire ou un ministère du gouvernement. Dès lors que des personnes travaillent pour votre organisation et peuvent être exposées à des risques imputables à vos activités, le recours à une approche systématique de management de la santé et de la sécurité sera un atout bénéfique.

La norme peut être utilisée pour des activités à faible risque, ainsi que par de grandes organisations complexes où les risques sont élevés. La norme spécifie que les risques liés à la santé et à la sécurité au travail doivent être gérés et maîtrisés, et la démarche du système de management de la santé et de la sécurité au travail doit elle-même être axée sur les risques, pour assurer : son efficacité et son amélioration continue pour suivre l'évolution constante du «contexte» de l'organisation.

Cette approche axée sur les risques, qui correspond au mode de gestion des autres risques liés aux activités des organisations, favorise l'intégration des exigences de la norme dans les processus de gestion d'ensemble.

---

<sup>104</sup> Support –client SQS la norme ISO 45001 : la protection de la santé et sécurité au travail dans l'entreprises, p.2.

## **B. Les avantages de la norme <sup>105</sup>:**

Un système de management de la santé et sécurité au travail (SMS) fondé sur ISO 45001 permettra à une organisation d'améliorer sa performance SST de différentes façons :

- En mettant en place et en appliquant une politique et des objectifs SST ;
- En établissant des processus systématiques qui tiennent compte du « contexte », des risques et opportunités et des exigences juridiques et autres et prenant mieux conscience des risques SST ;
- En déterminant les dangers et les risques SST associés à ses activités et en cherchant à les éliminer, ou à les maîtriser pour en minimiser les effets potentiels et en instaurant des mesures de maîtrise opérationnelle pour gérer ses risques SST et les exigences juridiques et autres ;
- En évaluant les performances SST et en cherchant à les améliorer en adoptant des mesures appropriées ;
- En veillant à ce que les travailleurs jouent un rôle actif dans les questions SST.

Ces mesures combinées établiront la réputation de l'organisation en tant que lieu de travail sûr et pourront avoir les autres avantages directs suivants :

- Meilleure aptitude à réagir en termes de conformité réglementaire ;
- Réduction du coût d'ensemble des incidents ;
- Diminution des temps d'immobilisation et du coût des perturbations de la production ; Réduction du coût des primes d'assurance ;
- Réduction de l'absentéisme et de la rotation du personnel ;
- Adoption d'un référentiel international (qui peut être un critère positif pour les clients attachés aux principes de responsabilités sociétales).

A la fin, il est important pour l'organisation d'éliminer ou de réduire au minimum les risques liés à la santé et à la sécurité au travail en prenant des mesures préventives appropriées.

Donc La mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail avec un ensemble de processus systématiques et continus (appuyés par le recours à des outils et à des méthodes appropriés) traduit la volonté de l'organisation de prévenir les incidents, et renforce son engagement à améliorer pro activement ses performances liées à la santé et à la sécurité au travail et il est aussi nécessaire.

## **2. Les voies d'avenir en santé et sécurité au travail :**

### **2.1 Au niveau international :**

*Le 12 mars 2018 est la date annoncée par l'ISO pour la publication de la norme l'ISO 45001 2018, la nouvelle norme internationale pour les systèmes de management de la SST*

---

<sup>105</sup> Iso 45001, p.3.

## **Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail**

Le besoin du marché pour une norme internationale moderne dédiée à la santé et la sécurité au travail est évident. L'ISO élabore actuellement une nouvelle norme (ISO 45001) relative aux systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.

La Norme internationale ISO 45001 spécifie les exigences que doit remplir un système de management de la santé et de la sécurité au travail, avec des lignes directrices pour sa mise en œuvre dans la pratique. De cette façon l'organisation peut améliorer, de façon proactive, sa performance en matière de santé et de sécurité au travail en termes de prévention des blessures et des problèmes de santé.<sup>106</sup>

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail fondé sur l'ISO 45001 permettra à une organisation d'améliorer sa performance en matière de SST, les certificats pourront être émis après la publication de la nouvelle norme. La norme ISO 45001 suit la structure d'autres normes de systèmes de management ISO, telles qu'ISO 9001 (Qualité) et ISO 14001 (Environnement). Lors de l'élaboration de la norme, il a aussi été tenu compte d'autres normes internationales comme OHSAS 18001

### **2.2 En Algérie :**

L'avenir de la STT réside dans la recherche du meilleur équilibre entre approches volontaires et contraignantes. L'Algérie devrait s'orienter vers une mise en œuvre d'un système de santé et de sécurité plus souple qui combinera surveillance volontaire et réglementaire.

#### **A. Les engagements de la CNAS en faveur de la santé et sécurité au travail pour la période allant de 2016 à 2020<sup>107</sup> :**

Les engagements de la CNAS en faveur de la santé et sécurité au travail sont ambitieux et visent surtout à redonner du sens au lien entre travail, santé et sécurité, afin de faire du travail un véritable facteur de bien-être et de sécurité. La CNAS continuera de s'investir pour le développement de la prévention contre les accidents du travail et les maladies professionnelles. La prévention est la clé pour anticiper les accidents du travail et transformer les pratiques, les modes de production et les organisations en milieu de travail

Tout cela tient finalement en un seul objectif : faire en sorte que le travail algérien soit quelque chose de beaucoup plus sain et de beaucoup plus sûr.

---

<sup>106</sup> Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS), La norme ISO 45001 Protection de la santé et sécurité au travail dans l'entreprise, mai 2017, suisse, p.02.

<sup>107</sup> Boumediene, (K) : Les statistiques, thème principal pour la Journée mondiale de la santé et la sécurité au travail Publié dans Le Quotidien d'Oran ,19 - 03 – 2017.

## **B. Hygiène, santé et sécurité du travail : la situation est alarmante en Algérie :**

En matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, le moins qu'on puisse dire est que la situation est alarmante dans notre pays<sup>108</sup>, car l'état a laissé la protection de la santé et de la sécurité dans le milieu professionnel.

En Algérie, les entreprises négligent les textes de lois en ce sujet, même avec la création d'une panoplie d'organismes sous tutelle du ministère du travail, tels que :

- l'Institut National de la Prévention des Risques Professionnels (INPRP),
- la direction de prévention des risques professionnelle,
- et la CNAS,

censés d'intervenir comme des responsables face au dilemme de la santé et sécurité au travail (SST); il en résulte finalement un fardeau excessif d'organismes pour l'État que d'activités, d'actions ou d'initiatives en SST qui visent strictement du moins à minimiser les dégâts des risques professionnels.

On peut légitimement se demander si cet état de fait justifie les coûts colossaux destinés au fonctionnement de ces organismes inappropriés.

En effet, selon les bilans des activités de l'institut national de prévention des risques professionnels et depuis sa création en 2000 à aujourd'hui, il ressort clairement que l'INRP n'a aucune mission, ni vision et moins encore de principes d'action.<sup>109</sup>

Pratiquement, il n'y a pas d'activités en SST, ni de projets de recherche, encore moins de démarche scientifique ou de priorités de recherche en termes de prévention des risques professionnels.

### **3. Les normes internationales en matière d'environnement :**

Deux référentiels existent : le règlement communautaire EMAS (Environmental Management and Audit System) également dénommé Ecoaudit et le plus utilisé est l'ISO 14001. Chacune de ces références encouragent les entreprises à suivre le chemin de l'amélioration continue de la performance environnementale.

---

<sup>108</sup>

<http://www.algerie-focus.com/2013/08/hygiene-sante-et-securite-du-travail-la-situation-estalarmante-enalgerie>. consulté le 9/05/2020 à 6h:21min

<sup>109</sup> OUBERNINE, (K) et OUALI (K) : Santé et sécurité au travail : quel état des lieux pour l'entreprise AB cuisines, mémoire master en GRH, université de Bejaia, 2017, p.18.

### **3.1 Environmental Management and Audit System (EMAS):**

L'EMAS est considéré non pas comme une norme, mais plutôt comme une approche nouvelle dans la communauté Européenne, créée pour encourager les organisations publiques ou privées opérant au sein de l'UE ou localisées dans l'espace économique européen à s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration continue de leur performance environnementale. Il leur suggère de mettre en place un SME et de rendre publics par une « déclaration environnementale » leurs objectifs et performances environnementales.<sup>110</sup>

### **3.2 La norme 45001 :**

La norme ISO 14001 (International Standard Organization) définit les exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'évaluation d'un Système de Management Environnemental (SME). Elle concilie les impératifs de fonctionnement de l'organisme et de respect de l'environnement.

Elle concerne les aspects environnementaux liés aux activités, produits et services de cet organisme (interactions entre les activités, produits et services et les composantes de l'environnement). Elle répond aux attentes des organismes qui souhaitent:<sup>111</sup>

- mieux gérer les impacts environnementaux générés par les activités de l'organisme, ses produits et ses services (interactions avec l'environnement) ;
- développer une politique et des objectifs environnementaux ;
- garantir le respect de la réglementation et être à même d'anticiper sur les évolutions à venir de cette dernière ;
- améliorer leurs pratiques dans une logique de progrès continu dans le sens d'une réduction des impacts environnementaux.

Ce référentiel n'impose pas les moyens à appliquer dans l'entreprise pour être conforme à ses exigences mais seulement des « bonnes pratiques ». Le référentiel comprend les rubriques suivantes :<sup>112</sup>

1. Domaine d'application ;
2. Références normatives ;
3. Termes et définitions ;
4. Contexte de l'organisme ;
5. Leadership ;

---

<sup>110</sup> Reverdy T, « les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale », sociologies pratiques, N°10, 2005 p: 10.

<sup>111</sup> Florence Gillet-Goinard, Christel Monar, Op-cit, toute la fonction qualité santé-sécurité environnement, p: 52.

<sup>112</sup> Norme internationale, ISO 14001, troisième édition, Suisse, 15/09/2015.

## **Chapitre 02: Revue de littérature sur la santé et la sécurité au travail**

6. Planification ;
7. Support ;
8. Réalisation des activités opérationnelles ;
9. Evaluation des performances ;
10. Amélioration.

L'application de ces textes législatifs, et ces référentiels normatifs ne suffit pas, il faut que l'entreprise applique l'activité d'anticipation et de mise à jour des textes de réglementations nationales et internationales susceptibles d'avoir une influence sur les activités, autrement dit mettre en place une veille réglementaire .

Conclusion :

Enfin, pour terminer ce bref aperçu d'un domaine multidisciplinaire qui est la SST, il est essentiel de rappeler que les connaissances en SST évoluent, les technologies de sécurité au travail évoluent et si on désire survivre dans un environnement instable, nous devons à tous les niveaux devenir des spécialistes en amélioration continue, et comme l'AC est un axe majeur dans les systèmes de management donc la santé et la sécurité au travail est la question du top management c'est un système de management à intégrer et n'est pas juste une fonction dans le service HSE .

**Chapitre 03:**

**Pratique de  
l'audit HSE**

**Au sein de**

**REELEC**

### **Chapitre III : Pratique de l'audit HSE au sein de l'entreprise REELEC**

Après avoir examiné l'aspect théorique de l'audit et plus précisément l'audit HSE, depuis son déroulement jusqu'aux différents normes applicable. Ce chapitre sera consacré à une étude de cas pratique dans lequel nous allons décrire le déroulement d'une mission d'audit HSE au sein de REELEC.

L'étude de cas en question rentre dans les mesures adaptatives adoptées par la direction de l'ESC suite aux difficultés rencontrées par les étudiants quant à la réalisation et/ou l'achèvement d'un stage pratique au sein des entreprises durant la période de mars à septembre marquée par les mesures sanitaires à observer au titre de la prévention et de la lutte contre le COVID-19. Il s'agit donc d'une recherche documentaire sur notre thématique et qui s'adapte bien avec notre problématique.

Le développement de ce chapitre s'articulera sur :

- Présentation générale de l'entreprise REELEC ;
- La pratique adoptée par REELEC pour la conduite d'une mission d'audit HSE.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme et de la Direction de Management Intégré.**

### **1. Présentation de l' entreprise REELEC :**

REELEC est une EPE Spécialisée dans l'électricité industrielle. Elle conçoit et réalise des installations pour une meilleure efficacité énergétique. Comme, elle intervient sur toute installation pour assurer la maintenance industrielle des équipements électriques basse, moyenne et haute tension y compris les groupes électrogènes avec professionnalisme et performance.

En matière d'éclairage en photovoltaïque et/ou classique, REELEC réalise l'ensemble des prestations liées à l'engineering, à la fourniture d'équipements et aux travaux relatifs à l'installation.

REELEC a acquis sur le terrain, une solide expérience près de cinquante ans, notamment grâce aux projets réalisés avec les grands donneurs d'ordre tels que SONATRACH, NAFTAL et SONELGAZ. Elle met également de la persévérance, la réactivité et la créativité comme touche distinctive, pour que des solutions soient trouvées dans des délais compatibles avec les exigences normatives et de performances<sup>113</sup>.

#### **1.1 Bref Historique :**

L'entreprise des réalisations électriques, par abréviation REELEC est issue de la restructuration en janvier 1999 de l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques ENEL, qui est elle-même issue de la restriction de SONELEC.

Cependant, l'activité dont REELEC a la charge remonte à plus de 35 ans, quand l'unité Etude et réalisations Électrique UERE avait été créée au sein de l'entreprise SONELEC.

REELEC a un statut de Société par actions (SPA). son capital est de 286 120 000 Dinars détenus en totalité par le Holding SPA ELEC EL DJAZAIR.

#### **1.2 Carte d'identité de REELEC :**

|              |   |
|--------------|---|
| Dénomination | EPE société par actions REELEC                  |
| Objet        | Etudes et montage des installations électriques |
| Siège social | BABA-HASSEN BP 08 ALGER                         |

<sup>113</sup> [www.reelec.dz](http://www.reelec.dz)

|                |  |
|----------------|--|
| Capital social | 2860120 000 DA                                   |
| Site Web       | <a href="http://www.reelec.dz">www.reelec.dz</a> |

### **1.3 Localisation :**

REELEC occupe trois sites :

- Siège social : BABA-HASSEN
- ATELIER DE montage et maintenance de groupes électrogènes : LA GLACIERE.
- Zone d’entreposage : zone industrielle de ROUIBA

### **1.4 Vision & valeur :**

Les valeurs de l’EPE REELEC Spa qui épousent les préceptes des normes de management auxquels l’entreprise adhère s’articulent principalement autour et au travers<sup>114</sup> :

Des valeurs de performance :

- Professionnalisme dans nos réalisations
- Compétence de nos métiers par la mise en œuvre de nos connaissances et savoir-faire.
- Responsabilité de tous nos collaborateurs dans le respect de nos engagements

Des valeurs d’éthique :

- Transparence et crédibilité dans les comportements de l’entreprise au travers de l’ensemble de ses collaborateurs.
- Considération et écoute de nos collaborateurs
- Confiance avec nos fournisseurs en vue d’une fidélisation de nos clients
- Satisfaction des besoins et attentes des clients
- Respect de l’environnement

La diversification de ses métiers et l’amélioration de la qualité de ses prestations participent à cette vision stratégique.

---

<sup>114</sup> [www.reelec.dz](http://www.reelec.dz) consulté le 03/09/2020 à 13:11 h

## **2. Produit / Service proposé par l'entreprise REELEC :**

REELEC est une entreprise mono unité activant dans le domaine de la prestation de services. Elle emploie environ 250 agents et réalise un chiffre d'affaire d'environ 1000 MDA

Les activités principales de REELEC sont:

- Etude et réalisation électriques industrielles dans les domaines suivants:
  - Postes haute tension jusqu'à 3 KV
  - Distribution d'énergie moyenne et basse tension
  - Eclairage intérieur, extérieure et de grands espaces
  - Détection incendie,
  - Balisage de pistes aéroportuaires
  - Installation électriques alimentées à partir d'énergie photovoltaïque
  
- Installation, mise en service et entretien de groupes électrogènes de petite et moyenne puissance (20 à 2000 KVA) .
- Maintenance des installations électriques.

## **3. Organisation générale de l'entreprise:**

REELEC a hérité d'un modèle organisationnel rigide, pyramidal et très hiérarchisé. Or l'environnement socio-économique d'aujourd'hui, requiert une adaptation permanente à des fluctuations et événements difficilement prévisibles.

Les entreprises publiques ont connu des mutations profondes et ne peuvent continuer à fonctionner sur les modèles organisationnels classiques face à un contexte concurrentiel exacerbé par beaucoup de contraintes dans un environnement tourné désormais vers l'innovation, l'agilité, et la réactivité.

A ce titre, le présent schéma organisationnel proposé, a pour objectif principal de mettre les outils nécessaires pour répondre favorablement à cette problématique ainsi que l'atteinte du niveau de performance ciblé.

### **Enjeux du schéma proposé:**

De nombreuses preuves montrent que les organisations souples et adaptables bénéficient d'un avantage concurrentiel sur celles qui sont rigides et statiques.

Confronté à la résistance, les pressions en faveur du changement, voire de la transformation organisationnelle sont diverses, on peut citer, à titre d'exemple:

- ❖ **La mondialisation** qui soumet les entreprises à une rude concurrence, et les pousse ainsi à se restructurer à transformer leurs opérations, leurs cultures et optimiser leurs structures pour rester compétitives;

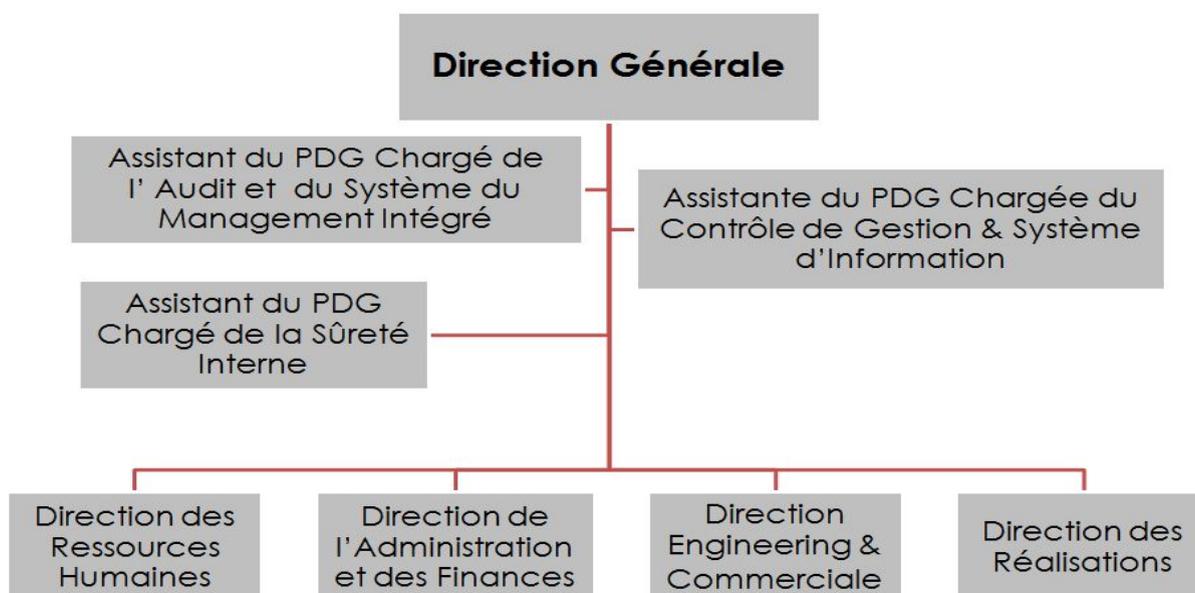
### chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC

- ❖ **L'extension des technologies de l'information et des réseaux informatiques:** pour soutenir la concurrence, il faut faire preuve de réactivité et de flexibilité, et pour ce faire il faut se doter des technologies et systèmes d'information performants et adaptés aux besoins de l'organisation;
- ❖ **Le changement de la nature de la population active:** le marché du travail continue à gagner en diversité, quant à la répartition des deux sexes, sur le plan générationnel. L'âge, le mode d'éducation et la mutation de la société font sensiblement varier les attentes des individus. Dès lors, les pressions faites, au nom de l'égalité des chances, sur les pratiques de recrutement, de promotion et de perspectives de carrières vont se poursuivre. Ceci implique un effort des entreprises sur leurs offres d'emploi et de rémunération afin de pouvoir se doter en compétences et fidéliser les bons profils.

En considération de ce qui précède, l'élaboration du nouvel organigramme s'est attelé à atténuer les contraintes et à lever les dysfonctionnements et incompatibilités rencontrées au niveau de certaines structures et fonctions, conformément à la stratégie de progression organisationnelle introduite par la Direction Générale pour l'amélioration continue des processus support et opérationnels.

#### **Macro structure de la D.G**

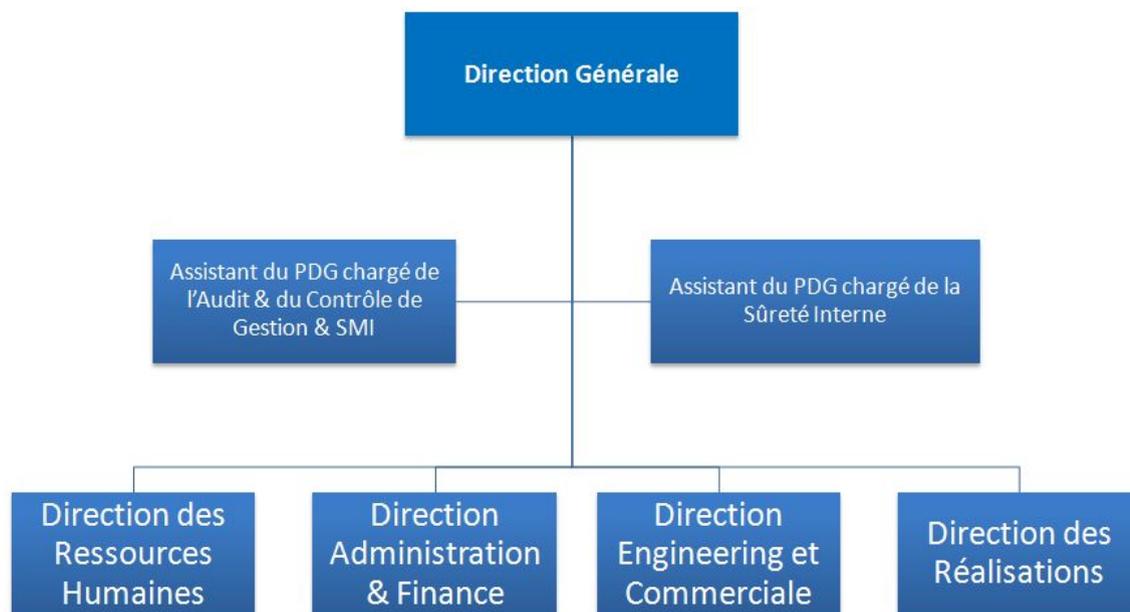
**Figure N° 6 :** Organisationnel ACTUEL de REELEC



**Source :** document interne de l'entreprise

**Macro structure de la D.G**

**Figure N° 7:** Nouveau Schéma Organisationnel de REELEC



**source :** document interne de l'entreprise

• **les modifications apportées :**

- Regroupement de structures contrôle de gestion, audit et SMI ;
- Regroupement de quelques structures sous un chef de département RH et création du service développement RH ;
- Transfert du département SI vers la DAF ;
- Création d'une structure PMO au sein de la Direction centrale, chargée de la réalisation;
- Distinction de la communication externe et interne et son rôle dans l'amélioration de la marque commerciale et employeur, au travers de deux entités, l'une au niveau de la DEC et la seconde au niveau de la DRH ;
- Création d'un département chargé de l'ADV au niveau de la DEC ;

• **On a pour objectifs :**

- L'optimisation et montée en compétences de notre **capital humain**;
- La centralisation et maîtrise de notre **patrimoine matériel & immatériel**;
- L'amélioration de la **gestion de projets**;
- Le renforcement de la **relation clients**;
- Le développement du **portefeuille clients**;
- La **diversification des prestations**;
- Le développement de la **marque employeur**.

## **1. La missions du HSE manager :**

Le responsable HSE a pour mission :

- Mettre en œuvre les mesures de prévention conformément aux lois et règlements en vigueur ;
- S'assurer du bon fonctionnement des moyens de prévention dont dispose Baker Hughes ;
- Inspecter les lieux et postes de travail ;
- Il identifie les risques HSE et construit avec les collaborateurs de l'entreprise les moyens de les maîtriser ;
- Il met en place une dynamique pour garantir une logique d'amélioration continue sur les performances Hygiène-Sécurité et Environnement ;
- Veiller à l'application des prescriptions prévues par la législation et la réglementation en vigueur, ainsi qu'à l'observation des consignes d'hygiène et de sécurité en milieu de travail ;
- Rendre compte, à la direction, du bon fonctionnement du dispositif Hygiène, Sécurité et Environnement et de tout besoin d'amélioration ;
- Il participe à l'investigation sur les accidents et incidents qui auraient révélé l'existence d'un danger susceptible d'entraîner des conséquences graves ;
- Etablir les statistiques se rapportant aux accidents de travail et maladies professionnelles ;
- Entamer le dialogue avec les Parties Prenantes Identifiées (client, fournisseur, personnel) ;
- Recevoir et renseigner, toute autorité de contrôle en matière d'environnement ;
- Elaborer et tenir à jour l'inventaire des pollutions de REELEC (déchets solides, nuisances acoustiques... ) et de leurs impacts ;
- Contribuer, pour le compte de REELEC , à la mise en œuvre des obligations environnementales, prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- Assurer la sensibilisation du personnel en matière d'environnement
- A ces missions peut se greffer la mission d'obtention des certifications ISO 14001 et/ou OHSAS 18001, et cela implique la réalisation d'un audit initial pour évaluer la conformité aux référentiels, la construction et le pilotage d'un plan d'action pour construire un système de management conforme aux exigences de ces deux normes.

## **Section 2 : La mise en place de SMI et l'Audit Interne au niveau de processus HSE**

L'entreprise REELEC, forte de son expérience et de ses capacités managériales, a mis en place un ensemble d'actions dans la gestion, tel que le Système de Management Intégré "SMI". Les compétences de l'Entreprise sont certifiées et suivies dans le cadre de ce système qui a été valorisé et rehaussé par le renouvellement de la certification aux normes ISO 9001 V 2015, ISO 14001 V 2015 et OHSAS 18001 V 2007.

La démarche QHSE de l'Entreprise a permis de mettre en œuvre un management participatif, pour, accroître la satisfaction des clients et l'amélioration de la conformité des produits et services, la sécurité des travailleurs et la maîtrise des impacts sur l'environnement,

Et enfin pour faire de la REELEC une Entreprise fiable, performante, incontournable et une référence dans son secteur d'activité.

### **1. La mise en place d'un système de management intégré :**

#### **1.1 Domaine d'application :**

Le domaine d'application du SMI de REELEC s'applique à l'ensemble des activités de l'entreprise que sont:

- L'étude et réalisation des postes d'installation électriques industrielles dans:
  - Le domaines des postes haute tension jusqu'à 63 KV
  - La distribution d'énergie moyenne et basse tension,
  - L'éclairage intérieur et extérieur
  - La détection incendie
  - Le balisage de pistes aéroportuaires
  - Les installations électriques alimentées à partir d'énergie photovoltaïque
- l'installation , mise en service et entretien de groupes électrogènes de petite et moyenne puissance (20 à 2000 KVA)
- La maintenance des installations électriques industrielles

L'ensemble des exigences des normes ISO 9001/2015, ISO 14001/2015 et OHSAS/2007 s'applique à tous les produits de REELEC et à l'ensemble de ses sites.

## **chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC**

Le domaine d'application est tenu à jour sous forme d'informations documentées (IMP 004), Ce domaine d'application peut faire l'objet d'une revue en cas d'évolution du contexte de l'entreprise

### **1.2 Système de management intégré et ses processus :**

Le SMI de REELEC se compose de 09 (neuf) processus qui interagissent suivant cartographie des processus présentée ci-dessous,

Des fiches processus définissent les activités, les animateurs, les séquences, les éléments d'entrée et de sorties, les risques et opportunités, les objectifs et indicateurs, le mode de fonctionnement et de surveillance ainsi que les ressources de chaque processus.

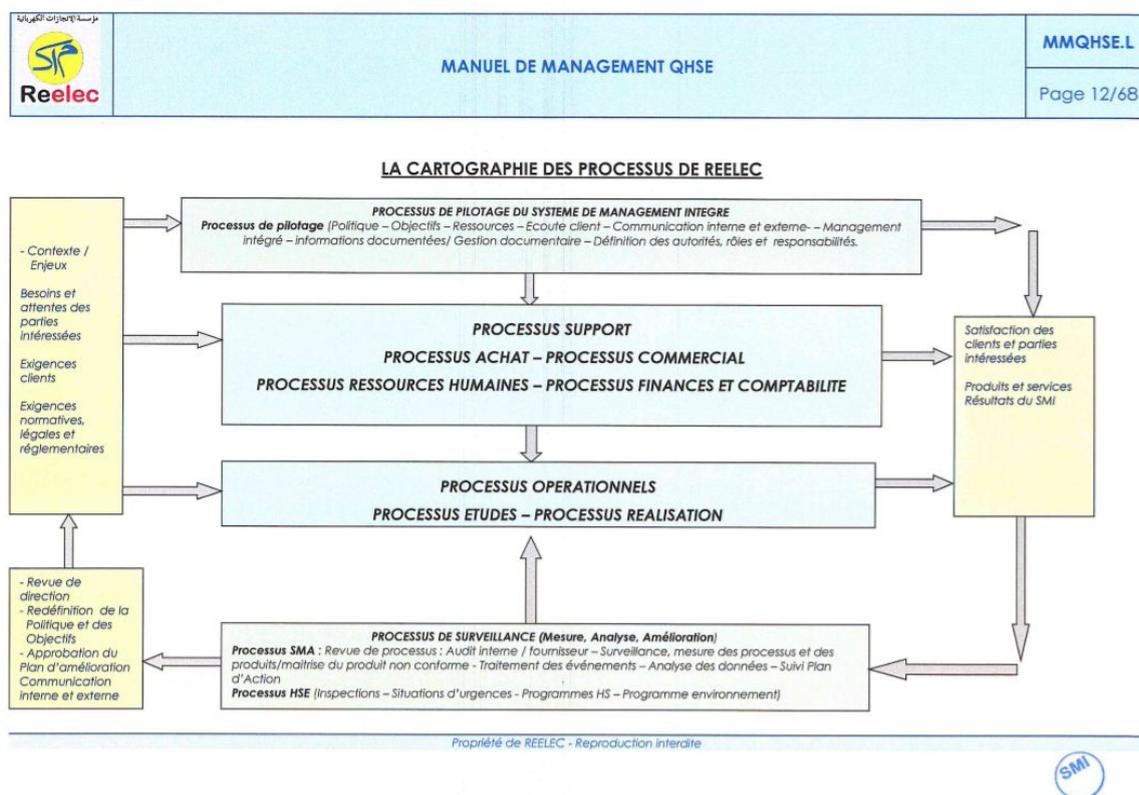
Les objectifs, indicateurs et cibles de chaque processus sont définis en revue de direction. Ils sont sous la responsabilité des pilotes de processus désignés qui en assurent la gestion (déploiement, réalisation, suivi, vérification, analyse et évaluation).

#### **A. cartographie des processus :**

##### **Les processus identifiés se répartissent en quatre types :**

- **Processus pilotage du SMI:** il assure la cohérence du système de management intégré SMI et les objectifs qui en découlent, la mise à disposition des ressources et responsabilités nécessaires, des moyens de communication interne, externe, de l'écoute client, la maîtrise des documents et des données
- **Processus support :** ils contribuent directement à la réalisation des études/ à la réalisation des travaux
- **Processus de surveillance :** ils contribuent à démontrer la conformité des produits, du système de management intégré, de l'amélioration continue, de l'efficacité mesurée
- **Processus opérationnels :**

Figure № 08 : la cartographie des processus de REELEC:



Source : document interne, Manuel QHSE, MMQHSE.M, page 12/68

### B. Fiche processus hse:

| Rubriques                   | DONNÉES  |
|-----------------------------|--|
| Animateur (s) du processus  | Directeur Administration et finances, Directeur des réalisation, Assistant du PDG chargé de la sûreté interne inspecteurs HSE, responsable HSE au niveau des chantiers, responsable des chantiers.                       |
| Responsabilité et autorités | Définies dans le manuel QHSE pour le pilote de processus et dans l'organisation QHSE, les procédures, instructions opérationnelles et fiches de poste pour les autres acteurs de processus                               |
| Finalité du processus       | Assurer les conditions de sécurité, Hygiène et environnement au niveau du siège, sites et chantiers  |
| Activité du processus       | Etablir le programme HSE du siège et des sites- établir les plans HSE chantiers -identification des dangers et évaluation des risques -identification des aspects et impacts environnementaux -effectuer les inspections |

### chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC

|  |   |
|--|---|
|  | HSE -effectuer les simulation de situation d'urgence.-gérer les registres légaux en matière de HSE -animer les réunions de la CHS.  |
| Séquences du processus                                 | Définies dans les procédures  |
| Parties intéressées pertinentes relatives au processus | Ministère de l'environnement, entreprise de recyclage, CHS, OPREBATPH-inspection de travail - médecine du travail, services de sécurité   |
| Enjeux pertinents relatifs au processus                | Diminuer la consommation de l'électricité en ayant recours à l'alimentation à base d'énergie photovoltaïque et aux lampes à basse consommation d'énergie,<br>Relever les compétences dans l'évaluation des risques  |
| Eléments d'entrée                                      | PLD 2019-2003, budget annuel, politique, Contexte de l'entreprise, plan d'action face aux risques et opportunités, Objectif -rapport d'audit contrôle interne, rapport d'audit QHSE interne et externe  |
| Risques à maîtriser en entrée                          | Compétences insuffisantes en matière HSE, mauvaise appréciation des risques, mesures existantes et complémentaire face aux risques et AES insuffisantes, mesures de contrôles insuffisantes, méconnaissance des exigences HSE du client, méconnaissance des exigences légales et des obligations de conformité. |
| Eléments de sortie                                     | Rapports des inspections HSE, plans HSE siège et sites  |
| Risques à maîtriser en sortie                          | Gestion des déchets (toner) -maîtrise des prestataires chargés du recyclage des déchets dans le cadre de la réforme, gestion des déchets  |

**Source** : document interne, IMP 019

## 2. La démarche de l'audit:

### 2.1 Avant l'Audit :

#### A. Elaborer le programme d'audit:

Le Responsable de Management Intégré monsieur YOUYOU planifie un programme annuel d'audit.

Le programme d'audit interne est fait de manière à ce que l'ensemble des processus soient audités et évalués au moins une fois par an.

Cette fréquence peut varier en fonction de :

### **chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC**

- L'état et l'importance des processus et les sites à auditer.
- Les résultats des audits précédents.
- Les résultats du fonctionnement des processus et des sites.
- L'importance environnementale des opérations du Processus/sites.

Le programme d'audit interne est préparé et rédigé par la DMI et soumis à l'approbation de la direction générale.

#### **B. Approuver le programme annuel d'audit :**

Le DMI examine et valide le programme d'audit, porte les modifications qu'il juge nécessaires selon le besoin et l'approuver.

#### **C. Aviser le responsable de la structure:**

Le responsable de chaque mission d'audit élaboré un plan d'audit qu'il transmet aux responsables des structures et qu'ils sont tenus de voir les dates des audits les concernant et d'en aviser leurs collaborateurs.

Le RMI remet aux structures concernées une copie du programme annuel d'audit interne.

#### **D. Désigner l'équipe d'audit :**

Le choix de l'équipe d'audit se fait selon des critères de qualifications.

La DMI avise les auditeurs pour préparer leurs audit dans le but d'assurer et de garantir la fiabilité et la crédibilité des rapports et des synthèses d'audits, les auditeurs doivent avoir des caractéristiques personnelles de qualité, un niveau de communication élevé, une formation appropriée d'une durée d'un an minimum et une expérience professionnelle dans l'audit.

Le responsable d'audit, l'auditeur et l'observateur doivent être évalués après chaque audit par l'audité et cela pour assurer le maintien de leurs compétences. L'auditeur est évalué par le responsable d'audit aussi.

#### **E. Elaborer le plan d'audit :**

Le responsable d'audit élabore le plan d'audit et le transmet au RMI pour le diffuser aux auditeurs ainsi aux structures auditée un mois avant le début de l'audit.

**chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC**

**Tableau N° 6 : le plan d'audit**

| Date /<br>Heure               | Chapitre de la norme  | Préciser les sites et<br>structures audités   | Equipe<br>d'audit                    | personne<br>s /<br>Fonction |
|-------------------------------|---|---|--------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Journee 3 : 24/12/2019</b> |   |   |                                      |                             |
| <b>Processus Finances-HSE</b> |   |   |                                      |                             |
| 09H00<br><br>12H00            | 4.4 ISO<br>9001/ISO14001<br>4.1 OHSAS 18001                   | Système de management er<br>processus   | Y.Y<br><br>K.O<br><br>S.Z<br><br>R.B | DAF                         |
|                               | 5.3 ISO 9001/ISO<br>14001<br>4.4.1 OHSAS 18001                | Roles, responsabilités -<br>autorités et obligations de<br>rendre compte                                    |                                      |                             |
|                               | 6.1.2 ISO 14001   | Aspects environnementaux<br>-identification des dangers,<br>évaluation des risques et<br>mesure de contrôle |                                      |                             |
|                               | 6.1.3 ISO 14001/ 4.33<br>OHSAS 18001                          | Obligations de conformité   |                                      |                             |
|                               | 6.2 ISO 14001/4.3.2<br>OHSAS 18001                            | Objectifs   |                                      |                             |
|                               | 7.1.1 ISO 9001  | Ressources; généralités   |                                      |                             |
|                               | 7.1.1 ISO 9001  | infrastructures   |                                      |                             |
|                               | 7.1.1 ISO 9001  | environnement   |                                      |                             |
|                               | 7.3 ISO 9001/ ISO<br>14001/ 4.4.2 OHSAS<br>18001              | Sensibilisation   |                                      |                             |
|                               | 7.4 ISO 9001/ ISO<br>14001/ 4.4.3.1- 4.4.32<br>OHSAS 18001    | Communication /<br>participation et consultation  |                                      |                             |
|                               | 7.5 ISO 9001/ ISO<br>14001 / 4.4.4- 4.4.5<br>-5.4 OHSAS 18001 | Information documentées   |                                      |                             |
|                               | 8.1 ISO 9001/ ISO<br>14001/ 4.4.6                             | Planification et maîtrise<br>opérationnelle   |                                      |                             |
|                               | 8.2 ISO 14001/4.4.7   | Planification et réponse aux  |                                      |                             |

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
|  | OHSAS 18001   | situations d'urgence  |  |  |
|  | 9.1.1 ISO 9001 / ISO 14001 / 4.5.1 OHSAS 18001        | Surveillance, mesure, analyse et évaluation                   |  |  |
|  | 9.1.3 ISO 9001  | Analyse et évaluation   |  |  |
|  | 10.2 ISO 9001/ ISO 14001/ 4.5.3 - 4.5.3.2 OHSAS 18001 | Non-conformités et action correctives - recherche d'incidents |  |  |

**Source :** Documents interne de l'entreprise, IMP 032 . B, page 11 sur 12

## **2.2 La réalisation de l'audit :**

### **A. La réunion d'ouverture :**

A son arrivée sur le lieu d'audit, le responsable d'audit monsieur YOUYOU organise une brève réunion en présence de la directrice par intérim de processus HSE Madame KERROUCHI et ses collaborateurs qui sont les personnes responsables des fonctions à auditer, et dont l'ordre du jour est de :

- Présenter les membres de l'équipe d'audit et audités ;
- Rappeler l'objet et les conditions générales de l'audit qu'est : la vérification de taux d'application du SMI au niveau de la direction HSE, et la vérification de l'efficacité des actions mise en œuvre pour les NC issue de l'audit précédent ;
- Rappeler le champ d'audit ;
- Se mettre d'accord sur l'heure de clôture.

### **B. Le déroulement de l'audit :**

#### **➤ Les entretiens :**

Le responsable d'audit et les auditeurs s'entretiennent avec les audités afin de vérifier la conformité et l'efficacité du SMI,

Le responsable d'audit commence par présenter les non-conformités non clôturé de l'exercice de 2018, il vérifie les plans d'actions, examine les actions corrective et le taux d'amélioration en prenant soin de recueillir les preuves nécessaires tout en respectant les critères du plan d'audit.

- L'observateur prend note de toutes les preuves tangibles comme les emails et les PV.
- Le responsable d'audit vérifie le suivi des procédures.

➤ **L'audit de terrain :**

L'audit de terrain consiste à suivre le sens normal du terrain et ou du fonctionnement du site afin de:

- Connaître et comprendre le fonctionnement des travaux et les conditions réelles du travail,
- Vérifier l'application des procédures, consignes, le rangement, la propreté..

➤ **Consolidation des constats :**

Les auditeurs vont confronter leurs résultats et faire le point sur les preuves recueillies pour étayer leurs écarts.

**C. La réunion de clôture :**

La réunion de clôture est dirigée par le responsable d'audit en présence de responsable de processus audité HSE.

L'objet de cette réunion est de présenter :

- ✓ Les points forts et les points à améliorer puis présenter les écarts relevés ;
- ✓ Il assure qu'il n'y pas de conclusions erronées, et que les personnes ont bien compris ainsi qu'elles sont d'accord sur les constats présentés.

**D. La rédaction du rapport d'audit :**

Le responsable d'audit rédige un rapport d'audit devant contenir la synthèse des constats et l'appréciation sur l'efficacité du fonctionnement des processus/activités audités ainsi que la liste de présence aux réunions d'ouverture et de clôture.

- Le rapport d'audit doit être renseigné et remis à la DMI pour l'approuver.
- Le délai de rédaction de rapport est de 8 jours.
- Le rapport d'audit est la propriété de processus auditée et de la direction de management intégré et il est impératif aux membres de l'équipe d'audit et à tous les destinataires du rapport d'audit de respecter la stricte confidentialité et de le protéger de toutes les manières adéquates.

**E. Diffusion du rapport :**

Une synthèse du rapport d'audit est transmise au premier responsable de l'entreprise et une copie du rapport à sa démarche et à chaque fois que le directeur de la DMI jugera utile et important pour le SMI.

**F. Elaboration du plan d'action :**

Dès la réception du rapport d'audit, le processus audité avec son pilote processus procèdent à l'élaboration du plan d'action ainsi qu'au déclenchement des Actions

### chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC

correctives/préventives ,avec analyse des causes de chaque non conformité détectée ,et à la fin il procède à son approbation et sa transmission à la DMI dans un délai ne dépassant pas les 15 jours qui suivent la réception du rapport d'audit et ce conformément à la procédure gestion des actions correctives/préventives **PRO-SMI-DGE-05**.

L'audit est achevé quand toutes les activités du plan d'audit ont été réalisées, y compris la diffusion du rapport d'audit

#### Le Rapport d'Audit 2017 ( Description des Non conformités) :

**Tableau N° 7 : la liste des écarts pour l'Année 2019**

| Chapitre de la norme                                      | Détails de la NC   | La correction et son responsable  | Echéance                   |
|---|--|---|----------------------------|
| <b>ISO 9001- 4.4</b>                                      | Les autorités des acteurs clés des processus ne sont pas établies ( chefs de département, acteurs du processus HSE)                              | Mettre à jours les autorités sur les fiches de poste (chef de départements, chef de service...) Responsable: DRH                  | 31/01/2020                 |
| <b>ISO 9001- ISO 14001/705-OHSAS : 44.4 -4.4.5 -4.5.4</b> | Suite aux changements opérés dans l'organigramme ; certaines informations figurant dans les procédures et manuel QHSE n'ont pas été mise à jour. | Planifier la revue des documents du SMI pour tenir compte des changements opérés dans l'organisation.<br><br>Responsable: AACGSMI | selon planning à établir   |
| <b>Plan de prévention</b>                                 | Déchets (constitués des plaques de faux plafond) non évacués et constituant un danger de départ d'incendie                                       | Evacuer les déchets à l'achèvement de la journée de travail<br><br>Responsable: chargé d'affaire du projet                        | A la fin de chaque journée |
| <b>Plan de prévention</b>                                 | Nécessité de mise à disposition du personnel du site SH poste 118, des sanitaires. De même concernant les vestiaires du                          | Exiger du sous-traitant qu'il dispose des propres vestiaires. Et mettre des sanitaires à la disposition du personnel de           | 31-01-2020                 |

**chapitre 03:** Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | sous-traitant en charges des travaux de remplacement des faux plafonds. | REELEC du projet SH-MOG-poste 118.<br>Responsable: DR |  |
|--|---|---|--|

**Source :** : élaboré par nous même à partir des fiches de non-conformités, IMP 038.C

**Conclusion du chapitre :**

En guise de conclusion pour ce chapitre nous pouvons dire que :

- ✓ Le SMI présente une fondation pour l'entreprise REELEC.
- ✓ l'Audit interne joue un rôle important dans la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise, et la mise en place des plans d'actions.
- ✓ L'Audit interne permet aussi d'améliorer l'application et l'efficacité du système de management intégré ce qui résulte une amélioration dans le fonctionnement de l'entreprise.
- ✓ L'outil Ishikawa nous a permis de bien comprendre les véritables causes de la Non-conformité CHSU/E.
- ✓ Notre étude nous a permis de bien comprendre le rôle et l'importance d'adopter un SMI dans chaque entreprise.

# **Conclusion Générale**

Dans un environnement qui évolue et relativement concurrentiel, la gestion d'une entreprise devient de plus en plus complexe, d'où l'adoption de systèmes de management apparaît comme un aspect important et devient une nécessité dans la gestion moderne des entreprises.

La mise en place d'un système de management intégré QSE est un travail de longue haleine qui demande un investissement de la direction de l'entreprise ainsi qu'une forte implication du personnel. La certification QSE ne constitue pas une fin en soi. Elle doit faire l'objet d'une amélioration des progrès.

Un système de management intégré est le meilleur outil pour aiguiller un organisme vers l'amélioration continue et paver la voie au développement durable, ainsi l'Audit interne est un outil managérial qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses objectifs, lui apporte des conseils pour améliorer son système de management, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

L'audit est une pratique, maintenant largement admise qui étend progressivement son action à toutes les activités de l'entreprise : après le domaine comptable, les audits ont porté sur le système de production (qualité), puis l'environnement, la santé et sécurité.

Tout au long de notre travail, nous avons pris de main notre problématique qui nous a servi de fil conducteur. Nous rappelons que notre problématique est comme suit :

**« Comment l'audit contribue-t-il à l'amélioration de la performance en matière d'hygiène, sécurité et environnement ? »**

Pour répondre à ce questionnement, nous avons d'abord dans les deux premiers chapitres, abordé quelques notions théoriques, autour de la notion Audit interne et par la suite la notion du système de management intégré et ses normes.

En suite, le troisième chapitre qui portera sur l'étude d'un cas pratique à savoir Pratique de l'audit HSE au sein de REELEC

Les résultats de notre recherche ont abouti à vérifier nos deux hypothèses, et à conclure que l'audit interne est un outil essentiel pour améliorer et veiller un système de management intégré ainsi que il existe une multitude d'exigences législatives, que doit respecter l'entreprise,

### **chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC**

afin de mieux appréhender et gérer les risques professionnels liés à leurs activités, et maîtriser les impacts environnementaux,

Enfin nous avons constaté que l'entreprise publique REELEC s'est engagée dans la démarche de l'amélioration tout en s'appuyant sur l'audit interne SMI, pour assurer le degré de la maturité et d'efficacité du son système de management intégré.

Au terme de notre travail , nous devons souligner que ce travail n'a pas pour prétention d'être un travail parfait , il est amené à être revu et corrigé .Ce travail est toujours complété par des futures recherches qui font avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignent de la nature même de la connaissance scientifique.

Enfin nous souhaitons, que notre travail de recherche contribuera à une meilleure connaissance de l'audit interne et ses apports au système de management de la qualité.

# **Bibliographie**

**Bibliographie :**

**Liste des ouvrages :**

ABDERRAZEK SOUEI, « La conduite d'une mission d'audit, IMAC Audit et Conseil »\*\*\*

BELAID KHAYRALLAH, « L'Audit interne et l'approche de la dynamique de groupes », 2005

BERTIN, ELISABETH, «Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », éditeur : Edition d'organisation, 2007

BONNIFET (F) ET AUTRES :« construire un système de management intégré » , éditions afnor, 2009

CORREARD, (I), ANAYA (P) et BRUN (P) : « Sécurité, Hygiène et risques professionnels », édition Dunod, Paris, 2011

COURDEAU, (D) et GEY, ( J) : «Le management de la santé et la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHASAS 18001 », AFNOR, 2009,

FLORENCE, (Gillet-Goinard) et CHRISTEL,(Monar): toute la fonction ,qualité,santé securité,environnement,Édition DUNOD,Paris, 2013

FLORENCE, (Gillet-Goinard) et CHIRISTEL,(Monar): la boite à outil en santé-sécurité environnement, Edition DUNOD, Paris, 2010.

FRATTA, HERVÉ,MASSELIN, JEAN-LUC,MADERS, HENRI-PIERRE, « Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent » Édition 1er ,éditeur Eyrolles

FROMAN(B) :100 questions pour comprendre et agir, Management intégré, édition afnor, France, 2005,

HENRI-PIERRE MADERS, JEAN-LUC MASSELIN ,HERVÉ FRATTA, « Tout Pour Réussir Dans le Métier d'Auditeur Interne et Contrôleur Permanent» , Edition EYROLLES, Paris, 2015

IFACI, IAS (Institut international de l'audit social), « Des mots pour l'audit », Imprimerie Compédit Beaugard S.A, Paris, 1995

IFACI,« Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit », Edition EYROLLES, Paris, 2013, p18.

IGALNES & PERETTI, «Audit social : Meilleurs pratiques, méthodes, outils» , 2016

JACQUES RENARD, «Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 2013,

### **chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC**

LACOLARE (V) et LOREK (F) : « solution pour... intégrer le système de management de l'entreprise », éditions afnor, 2011,

LACOLARE VINCENT, «Pratiquer l'audit a valeur ajoutée », édition AFNOR, 2010

LEMANT, OLIVIER, «L'audit interne», éditeur E-theque, 2003

LIERS (Cl) et Gabbai, (P) : Système de management de la SST : prévention des risques et de nuisances technologiques, mémoire master, faculté de pharmacie, Marseille, 2009.

MARÇAY, AMÉLIE, « Construire un bilan social : Indicateurs et éléments de stratégie », Dunod,2011

Mikol Alain, « audit et commissariat aux comptes », 12ème édition, ED E-theque, 2014

OLIVIER LEMANT, « La conduit d'une mission d'audit interne », 2ème Edition, Edition DUNOD, Paris, 1995

Ordre des experts comptables, «la gestion environnementale levier de performances pour l'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2008

PERETTI J.MPERETTI.J.M, Ressource humaine et gestion des personnes, Edition Vuibert, 6eme édition, paris, 2007

RENARD, JACQUES, «Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par l'IFACI » Edition 10, Editeur EYROLLES,2017

ROBERT OBERT MARIE-PIERRE MAIRESSE, «comptabilité et audit : manuel et application »,2ème édition, DUNOD-France, 2009,

SCHICK, (Pierre) & autres, « Audit interne et référentiels de risques », Edition DUNOD, France, 2010.

SCHICK, (Pierre), « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.

### **Travaux universitaires :**

LIERS (Claire), GABBAI (Philippe), « Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail », Master Prévention des Risques et Nuisances Technologiques , Faculté de pharmacie de MARSEILLE, 2009

LOTFI REKIK, l'audit social : aspects théoriques et pratiques, institut des hautes etudes commerciales commission du diplôme national d'expert comptable, carthage,2005

CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse doctorat LMD, Tlemcen,2014.

## **chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC**

RAMDANE, (W) : Les retombées d'un Système de Management Intégré (QHSE) sur l'efficacité du travail, mémoire master en management, EHEC, Alger, 2012

GIULIO, (J):Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement(QSE) : Mémoire professionnel 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines , l'Université de Reims Champagn Ardenne, 2010-2011

VINEL, (M) : «Le système de management par étapes appliqué à une PME » , mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme d'hygiéniste du travail et de l'environnement, Institut d'Hygiène Industrielle et de l'Environnement Sécurité Sanitaire Environnement Travail, Paris, 2009

### **Manuel et Norme :**

DELOITTE, «Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur, Offre de formation RMI », 2005

Norme internationale, ISO 14001, troisième édition, Suisse

Norme internationale, OHSAS 18001, 2007,

Système de management de la santé et de la sécurité au travail-exigences, british standards OHSAS 18001, 2007,

### **Cours :**

AIT AHMED Ourida,Cours d'hygiène, sécurité et d'environnement,Université des Sciences et de la Technologie d'Oran MB Faculté de chimie Département de chimie physique,2018,

OUDAI Moussa, module audit opérationnel, école supérieure de commerce, méthodologie de l'audit opérationnel, 2015.

### **Autres documents :**

Documents interne de REELEC

Le Manuel qualité de l'entreprise REELEC

### **Site internet :**

<https://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne>

### **chapitre 03: Pratique de l'audit HSE Au sein de REELEC**

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mission/51785>

<http://www.pl-conseil.net/conseil/outils/article/le-diagramme-de-pareto>

<http://www.dz.afnor.org/dzfr/bienvenue-dzfr/centres-d-interets/certification-integree>

[http://www.officiel-prevention.com/fomation/coseils/detail\\_dossier\\_CHSCT.phb](http://www.officiel-prevention.com/fomation/coseils/detail_dossier_CHSCT.phb)

[www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

# les annexes



مؤسسة الإنجازات الكهربائية

مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم برأسمال قتلره 286 120 000 دج

ENTREPRISE DES REALISATIONS ELECTRIQUES

Entreprise Publique Economique / Société Par Actions au Capital de 286 120 000 DA

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES  
Réf : DRH/MD/083/2020

Baba Hassen, Le 17/03/2020

**NOTE**  
**Aux Structures**

**Objet :** Mesures préventives relatives au Coronavirus « COVID-19 ».

La situation préoccupante relative à la propagation de l'épidémie du COVID-19 nécessite de l'ensemble des travailleurs un engagement sérieux pour se prémunir contre cette pandémie en faisant appel à votre collaboration et sens de responsabilité notamment le respect strict des mesures prises à cet effet.

En effet, face à la multiplication rapide des cas de contamination au Coronavirus enregistrés dans plusieurs Wilayas du pays, et pour ne pas faire courir le moindre risque lié à la santé de nos travailleurs, nous vous sollicitons d'envisager, en urgence, et par précaution une campagne de sensibilisation, en direction de l'ensemble des employés relevant de vos structures respectives, sur les mesures d'hygiène et de prévention à prendre pour y faire face.

Il vous est demandé également de veiller à l'application rigoureuse des directives suivantes :

- Limiter au strict minimum les déplacements dans le cadre des missions à effectuer sur les chantiers et auprès des clients à l'intérieur du pays, à l'exception des missions commandées et celles liées au contrôle du dispositif de mise en place de lutte contre la propagation du Coronavirus, le cas échéant.
- Différer l'ensemble des formations programmées entrant dans le cadre du plan de formation 2020 jusqu'à l'amélioration de la situation sanitaire.
- Privilégier, quand cela est possible, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour recourir au télétravail sans que cela n'affecte le fonctionnement de vos structures.



المقر الرئيسي: نهج محمد قاسي - ص ب 08 بابا حسن - ولاية الجزائر

SIEGE SOCIAL : RUE MOHAMED KACI - BP 08 BABA HASSEN - WILAYA D'ALGER

Tél. 023.35.34.97

الهاتف: 023.35.35.00

Fax. 023.35.35.00

Site web :

[www.reelec.dz](http://www.reelec.dz)

موقع الويب:

Email : [dg@reelec.dz](mailto:dg@reelec.dz)

الايمل:



Intertek