

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

Audit interne des ressources humaines

**CAS : Agence de gestion intègre des
ressources en eau**

Présenté par :

Mlle DENDANI Sarah

Encadré par :

Mr. DERAHMOUNE Hilal

Professeur

Année universitaire

2023-2024

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

Audit interne des ressources humaines

**CAS : Agence de gestion intègre des
ressources en eau**

Présenté par :

Mlle. DENDANI Sarah

Encadré par :

Mr. DERAHMOUNE Hilal

Professeur

Année universitaire

2023-2024

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 cadre théorique de l'Audit Interne des Ressources Humaines

Section 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Section 02 : Concepts généraux de la gestion des ressources humaines.

Section 03 : Audit interne appliqué aux ressources humaines.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sein d'AGIRE

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : Déroulement de la mission d'audit interne des RH effectué à AGIRE.

Conclusion générale

Dédicaces

Je dédie mes remerciements à tous ceux qui ont été présents tout au long de mon parcours d'études. Votre soutien et votre encouragement ont été précieux et ont contribué à façonner mon chemin.

Tout d'abord, Je souhaite dédier spécialement ces mots à mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs sacrifices sans fin. Leur présence bienveillante a été ma lumière dans les moments sombres et ma force dans les défis. Je vous suis infiniment reconnaissante, votre enseignement et vos conseils resteront gravés dans mon cœur pour toujours.

À mes sœurs et frères, Dounia, Maira, Meriem, Rabeh, et ma chère liza vous avez été mes premiers compagnons de route dans cette aventure qu'est la vie. Votre soutien, votre encouragement et votre amour ont enrichi chaque étape de mon parcours. Je vous remercie du fond du cœur pour votre présence précieuse.

Je dédie une pensée émue à mon grand-père bien-aimé, Rabeh, dont la présence et les enseignements continuent à illuminer mon parcours, même après son départ. Sa sagesse et son amour resteront gravés dans mon cœur pour toujours.

À mon oncle bien-aimé, Krimou et son épouse, et à ma tante Ghania ainsi qu'à son époux et leurs filles ainsi qu'à mes autres tantes. Votre générosité, votre gentillesse et votre amour ont été des aspects précieux de mon voyage universitaire.

À ma famille maternelle, Louni, merci pour votre soutien constant. Votre présence a été précieuse tout au long de mon parcours.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier mon directeur de mémoire, M. Derahmoune Hilal, professeur, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à enrichir ma réflexion.

Je remercie également M. Benaichour Reda pour son aide précieuse qui m'a permis de réaliser ce stage.

Je remercie également mon maître de stage, M. Mestoura Tarik, pour son encadrement, ses orientations, son aide et ses conseils précieux.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers l'ensemble des enseignants de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique.

Je remercie également l'ensemble des employés de l'entreprise AGIRE ainsi que le personnel de la cellule GRH et d'audit pour leur soutien tout au long de cette expérience.

Liste des schémas

N°	Titre	Page
01	Les phases de la démarche d'audit interne	14
02	Schéma de processus recrutement	21

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Organigramme de l'AGIRE	33
02	organigramme de la cellule d'audit et contrôle de gestion d'AGIRE	35

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Tableau récapitulatif de l'évolution de l'AI	7
02	Tableau des objectifs de la GRH	18

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AGIRE	Agence Nationale de Gestion Intégrée des Ressources en Eau
AI	Audit interne
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
AIRH	Audit interne des ressources humaines
STC	Solde de tout compte
DG	Direction générale
CPHS	Commission de la Prévention, Hygiène et Sécurité
CDD	Contrat à Durée Déterminée
PRC	Prime de Rendement et de Collective
CCP	Compte Courant Postal

Résumé

L'audit interne représente un élément central dans la structure de gouvernance d'une entreprise, jouant un rôle crucial dans le contrôle et la gestion des risques. En tant que pilier fondamental de l'organigramme, sa responsabilité principale est de vérifier la conformité des actions, des faits, des structures et des documents avec les normes internes établies par l'entreprise. Cette fonction examine les écarts éventuels, analyse leurs origines, évalue leurs impacts et émet des recommandations visant à atteindre les objectifs de toutes les fonctions organisationnelles, y compris la gestion des ressources humaines

La mission d'audit des ressources humaines vise à évaluer l'efficacité, l'efficience et la conformité des pratiques RH, révélant ainsi les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration dans la gestion du capital humain de l'entreprise. En alignant cette démarche sur le rôle fondamental de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, elle renforce notre capacité à contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques tout en assurant une gestion optimale des ressources humaines.

L'objectif de ce projet d'étude portant sur la mission d'audit interne des ressources humaines au sein de l'entreprise AGIRE est d'acquérir une compréhension approfondie des mécanismes nécessaires pour le déroulement de cette mission.

Abstract

Internal audit represents a central element in a company's governance structure, playing a crucial role in risk control and management. As a fundamental pillar of the organizational framework, its primary responsibility is to ensure that actions, facts, structures, and documents comply with the internal standards established by the company. This function identifies potential discrepancies, analyzes their origins, assesses their impacts, and makes recommendations aimed at achieving the objectives of all organizational functions, including human resources management.

The mission of auditing human resources aims to evaluate the effectiveness, efficiency, and compliance of HR practices, thereby revealing strengths, weaknesses, and opportunities for improvement in the management of the company's human capital. By aligning this approach with the fundamental role of internal audit in corporate governance and risk management, it enhances my ability to contribute to the achievement of strategic objectives while ensuring optimal management of human resources.

The objective of this study project on the internal audit mission of human resources within the company AGIRE is to gain an in-depth understanding of the mechanisms necessary for carrying out this mission.

ملخص

يمثل التدقيق الداخلي عنصرًا مركزيًا في هيكل التسيير للشركة، حيث يلعب دورًا حاسمًا في التحكم في المخاطر وإدارتها. وبصفته ركيزة أساسية في الإطار التنظيمي، فإن مسؤوليته الرئيسية هي ضمان توافق الإجراءات والحقائق والهيكل والوثائق مع المعايير الداخلية التي تحددها الشركة. يقوم هذا الدور بتحديد الفجوات المحتملة، وتحليل أصولها، وتقييم تأثيراتها، وتقديم توصيات تهدف إلى تحقيق أهداف جميع الوظائف التنظيمية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية

تهدف مهمة تدقيق الموارد البشرية إلى تقييم فعالية وكفاءة وامتثال ممارسات الموارد البشرية، مما يكشف عن نقاط القوة والضعف وفرص التحسين في إدارة رأس المال البشري للشركة. من خلال مائة هذا النهج مع الدور الأساسي للتدقيق الداخلي في حكومة الشركات وإدارة المخاطر، يتم تعزيز قدرتي على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع ضمان إدارة مثلى للموارد البشرية

يهدف هذا المشروع الدراسي حول مهمة التدقيق الداخلي للموارد البشرية داخل شركة "أجير" إلى اكتساب فهم معمق للآليات الضرورية لتنفيذ هذه المهمة

Introduction générale

L'entreprise est une organisation guidée par un ensemble complexe de stratégies, de plans d'action et de projets. Ces éléments convergent vers un objectif commun : assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise tout en garantissant son efficacité, sa performance et sa rentabilité. Pour y parvenir, les entreprises mobilisent une variété de ressources, incluant les ressources financières, les équipements, la technologie et, surtout, les ressources humaines.

Les ressources humaines occupent une place centrale dans la réussite d'une organisation. Elles sont le cœur battant de toute entreprise, car ce sont les individus qui conçoivent, mettent en œuvre et font avancer les projets. En effet, l'activité humaine est véritablement la source de création de valeur, caractérisée par la motivation, l'enthousiasme et la créativité des individus. Ces qualités sont cruciales pour favoriser l'innovation, l'adaptation des processus et la différenciation sur les marchés.

Cependant, gérer cette ressource qu'est le personnel peut être complexe car, contrairement aux machines, les employés nécessitent des conditions de travail adaptées pour exprimer pleinement leurs capacités. Pour aider à cela, les entreprises utilisent divers outils pour évaluer les performances de leurs employés. Parmi ces outils, le contrôle interne est crucial.

Le contrôle interne comprend les règles et les procédures mises en place par la direction pour garantir que tout se passe bien dans l'entreprise. Cela implique notamment de s'assurer que les employés sont embauchés, promus et payés correctement, et que l'entreprise respecte les lois et les réglementations en matière de ressources humaines.

Cependant, pour être sûr que ces règles sont bien suivies, l'entreprise peut également avoir recours à l'audit interne.

L'audit interne, en tant qu'évaluation indépendante, constitue un pilier essentiel pour assurer le bon fonctionnement des entreprises. Il examine attentivement le respect des règles internes, identifiant ainsi les éventuels problèmes et proposant des solutions adaptées. Cette démarche renforce la gestion des ressources humaines en mettant en lumière les points forts et les faiblesses de l'organisation, tout en soulignant les risques associés à un manque de contrôle. Par conséquent, chaque entreprise peut tirer profit de l'audit pour perfectionner sa gestion des ressources humaines, en évaluant son niveau de performance par rapport à d'autres.

Suite à cette réflexion sur l'importance de l'audit interne dans le fonctionnement des entreprises, il est pertinent de se pencher spécifiquement sur l'audit interne des ressources humaines. Cette branche de l'audit interne se concentre sur l'évaluation des politiques, des processus et des pratiques liés à la gestion du capital humain au sein d'une organisation. En examinant de près les activités liées au recrutement, à la formation, à l'évaluation des performances, à la rémunération et à la gestion des conflits au sein de l'entreprise, l'audit interne des ressources humaines vise à identifier les forces et les faiblesses de la gestion des ressources humaines et à proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'efficience de ces processus.

Nous avons choisi cette thématique car le facteur humain joue un rôle crucial dans le développement des entreprises. Pourtant, certaines entreprises ne le considèrent pas comme un élément essentiel et négligent de l'auditer. En 2019, une enquête a révélé que seulement 35 % des entreprises dans notre secteur effectuaient des audits réguliers de leurs ressources humaines. En focalisant notre étude sur l'audit interne des ressources humaines, nous souhaitons mettre en lumière l'importance de cette fonction et démontrer comment un audit rigoureux peut améliorer la gestion des ressources humaines. Cette approche est d'autant plus pertinente dans le contexte actuel où la performance des employés est déterminante pour la compétitivité et la croissance des organisations. De plus, ce thème relève directement de notre domaine d'étude et offre des perspectives enrichissantes pour comprendre et optimiser la gestion du capital humain.

Pour mieux comprendre notre sujet de recherche, nous aborderons la problématique suivante :

« Quel est le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines ? »

Pour bien décortiquer cette problématique, nous devons répondre à ces deux sous-questions :

- En quoi consiste l'audit interne ? Et quel est son objectif ?
- Comment l'audit interne impacte-t-il la gestion de la paie dans une entreprise et suit-il les normes établies ?

Pour mieux analyser notre problématique, nous supposons les hypothèses suivantes :

- H1 : L'intervention de l'audit interne pourrait améliorer la gestion de la paie en émettant des recommandations pertinentes.
- H2 : L'audit interne est conduit de manière méthodique et conforme aux normes internationales, recourant à des outils et techniques spécialisés.

Pour réaliser une étude pertinente dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté une approche qualitative basée sur l'observation et la recherche documentaire. Cette méthode s'appuie sur l'examen de lectures théoriques, incluant des ouvrages, des revues et des articles spécifiquement liés à l'audit des ressources humaines en entreprise. Grâce à cette approche, nous avons pu cerner notre problématique avec précision et approfondir notre compréhension des divers aspects de l'audit des ressources humaines.

Notre approche de recherche qualitative a été enrichie par une enquête sur le terrain, centrée sur la collecte d'informations et de données au sein de l'Agence Nationale de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (AGIRE). Cette enquête visait à mieux comprendre la mise en pratique de l'audit des ressources humaines et son impact sur la performance de l'organisation.

Chapitre 1 : Cadre théorique de l'audit interne des ressources humaines Ce premier chapitre mettra en lumière les concepts théoriques essentiels de l'audit interne appliqué à la gestion des ressources humaines. Nous y aborderons les définitions, les objectifs et les méthodes de l'audit interne, ainsi que son importance dans la gestion des ressources humaines. Nous explorerons également les bonnes pratiques et les normes de référence dans ce domaine.

Chapitre 2 : Cas pratique : Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de l'AGIRE Ce chapitre pratique est dédié à l'analyse d'une mission d'audit interne réalisée au sein de l'Agence Nationale de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (AGIRE). Nous présenterons tout d'abord l'organisme d'accueil, en mettant l'accent sur le département des ressources humaines et la cellule d'audit. Nous décrirons ensuite le déroulement de la mission d'audit, en détaillant les étapes, les méthodologies employées et les résultats obtenus. Enfin, nous analyserons l'impact de cette mission sur la gestion des ressources humaines au sein de l'AGIRE, en mettant en évidence les observations et les recommandations tirées de notre étude de cas.

En conclusion, nous présenterons une synthèse générale des principales connaissances acquises et des contributions de notre mémoire. Nous mettrons en évidence les opportunités et les défis inhérents à l'audit interne des ressources humaines, en soulignant comment un audit efficace peut optimiser la performance organisationnelle et promouvoir le bien-être des employés. Enfin, nous proposerons des recommandations pratiques pour les entreprises souhaitant améliorer leur gestion des ressources humaines à travers des audits réguliers et approfondis.

**Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne
des ressources humaines**

Introduction

L'audit est un processus crucial pour toute organisation, visant à évaluer de manière systématique et indépendante ses activités et ses performances pour en améliorer l'efficacité et la conformité. Dans le contexte organisationnel, il permet d'identifier les meilleures pratiques, de détecter les écarts et de proposer des améliorations pertinentes. C'est un outil de gouvernance indispensable qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en maîtrisant les risques et en optimisant les ressources.

L'audit des ressources humaines, en particulier, joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de la gestion des ressources humaines (GRH). Il se concentre sur la manière dont les politiques et les procédures de ressources humaines sont appliquées et respectées dans l'organisation. Assurant ainsi que les pratiques RH soutiennent les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines, quant à elle, est fondamentale pour exploiter le potentiel humain au sein de l'organisation. Une GRH efficace permet de maximiser l'engagement et la productivité des employés, tout en garantissant leur bien-être et leur développement professionnel. L'interaction entre la GRH et l'audit interne est donc cruciale, car elle permet de vérifier que les pratiques RH sont non seulement conformes aux lois et réglementations, mais qu'elles contribuent également à créer un environnement de travail optimal.

Pour approfondir la compréhension de ces domaines, ce chapitre est dédié à l'explication de concepts clés et est structuré en trois sections distinctes. Le premier chapitre de l'étude sur l'audit interne des ressources humaines se divise en trois sections. La première explore les principes de l'audit interne appliqués aux RH. La deuxième discute le processus de la gestion des ressources humaines. Enfin, la troisième se concentre sur l'audit des pratiques RH. Ces sections fournissent un aperçu complet de l'importance de l'audit RH pour optimiser la gestion du capital humain.

Section 1 : Fondements théoriques de l'audit interne

Nous nous intéressons dans cette section à présenter les fondements théoriques de l'audit interne, la définition, typologie et ses métiers voisins.

1. Historique et évolution de l'audit interne

1.1. Historique de l'audit interne

Depuis ses racines latines où "audit" signifie "écouter", le terme a connu de nombreuses évolutions et malentendus. Cependant, lorsqu'il est spécifié comme "audit interne", il désigne clairement une fonction spécifique qui remonte à des pratiques anciennes.

L'audit interne a vu le jour pendant la Grande Dépression aux États-Unis, à une époque où les entreprises cherchaient des moyens pour réduire les coûts. Pour alléger les frais liés aux audits externes, les entreprises ont commencé à employer leur propre personnel pour effectuer des travaux préparatoires pour les auditeurs externes. Cette initiative a marqué le début de l'institutionnalisation de l'audit interne, qui était alors principalement axé sur des tâches comptables de base et la vérification financière, et perçu comme un support aux auditeurs externes.¹

1.2. Evolution de l'audit interne dans le monde :

Au fil des années, l'audit interne a grandement étendu son champ d'action au-delà de sa portée initiale. Initialement concentré sur les aspects financiers, ce rôle s'est élargi pour inclure les opérations, la gouvernance et la stratégie, reflétant une meilleure appréhension des risques internes et des processus de contrôle nécessaires. Selon Jacques Renard, l'audit interne a émergé en France dans les années 1960, avec des fonctions initialement ancrées dans le contrôle comptable. Cependant, dès les années 1980, les spécificités et l'originalité de cette fonction ont commencé à se préciser. En Algérie, l'introduction formelle de l'audit interne a été catalysée par la loi de 1988 qui exigeait des entreprises publiques économiques d'organiser et renforcer leurs structures d'audit interne². Cette évolution a été renforcée par la création de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens en 1993 et par des régulations ultérieures, notamment le règlement de 11-08 du 28 novembre 2011 et le règlement de 29 août

¹Renard, Jacques (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*. 7ème édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, p.35.

² *Ibid*, p.36.

2012 qui ont amélioré le contrôle interne dans les secteurs bancaires et financiers, alignant les pratiques sur les normes internationales pour une gestion des risques efficace. Ces développements montrent comment l'audit interne, guidé par les normes de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) et influencé par des besoins locaux et des défis réglementaires, est devenu crucial dans la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, intégrant des technologies avancées pour renforcer l'efficacité des audits et la prévention des fraudes.

On résume l'évolution de l'AI dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : tableau récapitulatif de l'évolution de l'AI

Date	Evénement
1929	Crise économique aux Etats-Unis menant l'émergence de l'audit interne.
1941	Création de l'institute of Internal Auditors (IIA) et établissement de l'audit interne comme fonction.
1971	Première modification de la fonction d'audit interne.
1978	Emergences des normes professionnelles.
1981	Autres modifications de la définition de l'AI.
1990	Modifications supplémentaires de la définition de l'audit interne.
1999	Définition officielle de l'audit interne par l'IIA.

Source : élaboré par nos soins.¹

2. Définition de l'audit interne

Plusieurs définitions ont été données pour définir l'audit interne, on va prendre quelques-unes pour bien comprendre ce concept.

Définition selon ISA 610 : « *la fonction d'audit interne comme une activité d'évaluation interne à l'entreprise, qui comprend l'examen, l'évaluation et le suivi de l'adéquation*

¹ Ibid,p.35-36.

et de l'efficacité du contrôle interne. Les auditeurs internes sont décrits comme les personnes réalisant ces tâches au sein de l'entreprise. »¹ .

Selon l'institut français des auditeurs et des contrôleurs internes (IFACI) :

« L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise, cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que Les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »²

Selon l'institut des auditeurs internes (IIA) : *«L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»³*

D'une manière générale, on peut définir la fonction d'audit interne comme une fonction interne qui contribue également à l'amélioration de performance de l'organisation et entraîne un développement permanent au niveau des procédures internes de ces dernières, par examiner et évaluer les activités de cette organisation et assure que les opérations effectuées et les décisions prises sont maîtrisées, et fournit des recommandations pour résoudre le dysfonctionnement détecté.

¹ Norme Internationale d'Audit 610, "Utilisation des travaux des auditeurs internes", traduite par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, 2009, France, p. 5.

² The Institute of Internal Auditors. (2017). Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017 <https://docs.ifaci.com/en/category/international-professional-practices-framework/mandatory-guidance/definition-of-internal-auditing/>. (Consulté le 29/04/2024 à 9 :00)

³ <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/>. (Consulté le 29/04/2024 à 10 :07).

3. Objectif de l'audit interne

L'audit interne permet de répondre à 5 objectifs :¹

- Examiner la conformité aux normes internes et externes, y compris les réglementations, les exigences contractuelles et les attentes des clients.
- Évaluer la mise en place, la compréhension et l'application des processus organisationnels et opérationnels.
- Évaluer l'efficacité des pratiques dans les domaines audités.
- Proposer des suggestions d'amélioration et des recommandations visant à promouvoir le progrès et le développement de l'entreprise.
- Renforcer les meilleures pratiques identifiées pour encourager les équipes et favoriser leur intégration dans la culture de l'entreprise.

4. Principes et outils de l'audit interne

4.1. Principes de l'audit interne

La norme ISO 19011:2018, qui donne les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, établit sept principes fondamentaux d'audit dans son article 4. Ces principes sont essentiels pour garantir que les audits sont conduits de manière efficace et fiable. Les sept principes sont :²

- **Déontologie** : L'auditeur doit rigoureusement suivre les règles et normes éthiques professionnelles, garantissant que toutes les actions et décisions lors de l'audit respectent les standards établis par la profession.
- **Restitution impartiale** : L'obligation de rapporter de manière véridique et précise. Les rapports d'audit doivent refléter fidèlement les activités d'audit.
- **Conscience professionnelle** : L'application de la diligence et de la prudence dans l'audit. Cela reflète la nécessité d'une exécution minutieuse et la responsabilité de mener l'audit.
- **Confidentialité** : La sécurité des informations recueillies pendant l'audit doit être préservée, protégeant ainsi la confidentialité et les intérêts des parties impliquées.

¹<https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/> .(consulté le 25/04/2024 à 19 :37).

² ISO 19011:2018, "Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management", Troisième édition, publiée par l'Organisation Internationale de Normalisation, Suisse, p. 5-7.

- **Indépendance** : L'auditeur doit maintenir une objectivité totale pour assurer que ses jugements soient impartiaux et non influencés par ses propres intérêts ou par ceux d'autres parties.
- **Approche fondée sur des preuves** : L'audit doit reposer sur une base factuelle. Les décisions doivent être fondées sur des données fiables et pertinentes.
- **Approche basée sur le risque** : La considération du risque est cruciale pour déterminer la portée de l'audit et pour assurer que l'audit se concentre sur les domaines les plus significatifs.

Ces principes fournissent un cadre pour la réalisation d'audits de systèmes de management, visant à leur amélioration continue et à l'augmentation de la confiance des parties prenantes dans les méthodes d'audit.

4.2.Outils de l'audit interne

Avant d'explorer les différents outils utilisés par un auditeur, il est crucial de comprendre leur utilité dans le cadre d'une mission d'audit. Indépendamment de leur nature spécifique, ces outils sont principalement destinés à la collecte de preuves. L'auditeur s'assure ainsi de la conformité des opérations et évalue l'efficacité des mécanismes de gestion des risques. Le choix de l'outil le plus adapté est essentiel pour mener à bien la mission et atteindre les objectifs fixés.

Les outils d'audit peuvent être classifiés selon plusieurs critères. Pour simplifier, considérons un critère qui distingue deux approches utilisées par l'auditeur :¹

4.2.1. Outils d'interrogation :

- **Sondage** : Technique d'audit qui implique la sélection et l'examen détaillé d'un échantillon représentatif afin de tirer des conclusions applicables à toute la population.²

¹ Ministère de l'intérieur. (2015), *Guide méthodologique pour l'auditeur interne*, Ministère de l'Intérieur, Paris.p63-67.

² Jacques RENARD,(2002),*Théorie et pratique de l'audit interne*,4ième édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Deuxième tirage, P.211.

- **Interviews** : Ces entretiens permettent de questionner une personne sur ses actions et ses idées, enrichissant ainsi la collecte d'informations par des explications et des commentaires qui ajoutent une valeur analytique et critique.¹
- **Outils informatiques** : Ils varient considérablement, notamment parce que de nombreux services d'audit développent leurs propres outils au lieu d'adopter des logiciels standards. Ces outils se divisent en trois catégories :
 - Outils supportant les processus métiers.
 - Outils de contrôle et d'audit continu.
 - Outils d'analyse de données.

4.2.2. Outils de description :

Les outils de description sont les suivants :²

- **Observation physique** : Elle consiste à constater directement la réalité et le fonctionnement actuels d'un processus, d'un bien ou d'une transaction.
- **Narration** : Cette méthode implique la rédaction d'un document qui résume les procédures en vigueur à partir des informations collectées.
- **Organigramme fonctionnel** : Cet outil est créé par l'auditeur pour clarifier les fonctions basées sur les données obtenues par observations, interviews et narrations. Il se caractérise par des verbes dans les cases, décrivant les fonctions plutôt que les noms des individus.
- **Grille d'analyse des tâches** : C'est une représentation instantanée de la distribution du travail, utilisée pour identifier les failles dans la séparation des tâches. Un tableau d'incompatibilité par procédure est souvent élaboré pour faciliter le contrôle.
- **Diagramme de circulation** : Ce schéma illustre le flux de documents et d'informations entre différentes fonctions et responsabilités, montrant leur origine et leur destination pour offrir une vue complète de la circulation des informations.

Ces outils, choisis judicieusement, permettent à l'auditeur de mener des évaluations précises et efficaces.

¹ Idem.

² Jacques RENARD, op, cit, (2002), p.215.

5. Typologie et démarche d'audit interne

5.1. Typologie de l'audit interne

Les types d'audit interne varient en fonction de leur objective, domaine concerné et du domaine d'intervention de l'auditeur. Voici une classification :

5.1.1. Selon l'objectif :

Dans le type d'audit selon l'objectif, on distingue généralement trois types principaux :¹

- **Audit de conformité ou régularité** : Cet audit vise à confirmer l'application adéquate des réglementations et procédures établies. Il implique une analyse où les règles sont systématiquement comparées à la pratique actuelle, en s'appuyant sur des normes et réglementations existantes comme références.
- **Audit de performance** : Il s'agit d'une évaluation objective des activités d'une organisation pour vérifier si les programmes ou fonctions spécifiques atteignent les objectifs définis. L'audit de performance, intégrant les concepts d'efficacité et d'efficience, est essentiel pour évaluer si les opérations produisent les résultats attendus de manière optimale.
- **Audit de management** : Cet audit requiert du temps, un engagement collectif et une détermination individuelle des leaders pour assurer un avenir organisé et stratégique. Servant comme un observateur externe, l'audit de management offre une perspective nouvelle. Il aide les dirigeants à choisir et à suivre leurs stratégies, à évaluer les performances et à apporter les ajustements nécessaires.²

5.1.2. Selon domaine concerné :

On distingue deux types qui sont :

- **Audit qualité** : L'audit qualité interne est une composante cruciale du système qualité. Il vise à garantir et à améliorer sans cesse la qualité tout en assurant la conformité aux

¹Boudriga, Zeid. *Audit interne : organisation et pratique*. Collection Azurite, édition espace Tunis, Tunis, 2012.

P106

² *Ibid*, p137-138

réglementations. Il évalue l'efficacité des indicateurs de qualité et contribue à la maîtrise des processus grâce aux rapports d'audit et au suivi des actions correctives.¹

- **Audit sociale** : l'audit social est une évaluation systématique et professionnelle des pratiques de gestion des ressources humaines dans une organisation. Il s'appuie sur des référentiels pour vérifier la contribution des ressources humaines aux objectifs de l'entreprise et propose des recommandations pour améliorer cette gestion.²

5.1.3. Selon domaine d'intervention de l'auditeur

Selon ce critère l'auditeur peut intervenir dans les domaines suivants :

- **Audit financier** : est un processus rigoureux de vérification des états financiers d'une entreprise réalisé par un professionnel indépendant et qualifié, tel qu'un commissaire aux comptes ou un auditeur externe. L'objectif principal de l'audit financier est de garantir que les états financiers présentent une image fidèle, claire et précise de la situation financière de l'entité auditée. Cela inclut la vérification de la conformité aux normes comptables en vigueur, l'évaluation de la fiabilité de l'information financière, la détection des fraudes et erreurs, ainsi que l'évaluation de l'efficacité des contrôles internes. À la fin de l'audit, l'auditeur émet un rapport certifiant si les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise.³
- **Audit opérationnel** : Se concentre sur l'évaluation des processus opérationnels de l'organisation, notamment l'efficacité, l'efficience et l'adéquation des contrôles internes.⁴
- **Audit juridique** : est une évaluation systématique visant à vérifier la légalité, l'efficacité et la pertinence des actes et décisions juridiques d'une entreprise. Réalisé par un expert en droit, tel qu'un avocat ou un auditeur juridique, cet audit permet d'évaluer les risques juridiques et de proposer des solutions pour prévenir d'éventuels problèmes. L'auditeur juridique doit également maîtriser la situation juridique de l'entreprise⁵
- **Audit fiscal** : L'audit fiscal est un examen critique de la situation fiscale d'une entreprise. Il vise à évaluer la conformité de l'entreprise aux dispositions fiscales en vigueur et à identifier les risques fiscaux potentiels. Cet audit permet de vérifier la régularité des

¹ Ibid,p132.

² EL Kandoussi, Fatima et EL Abboubi, Manal (2006).audit social : outils de performance de la qualité. Cahier de recherche, université IBN Zohr, Maroc,p5

³ Djekidel Yahia et Messaoudi Abdelhadi. (2019). "L'audit légal en Algérie : un développement vers l'adoption d'un référentiel national d'audit", *Recherches économiques et managériales*, Vol. 13, N°01, algerie université de laghouat pp. 39-56.

⁴ EL Kandoussi, F et EL Abboubi, M, cit.op,p. 87.

⁵ Ibid, p45.

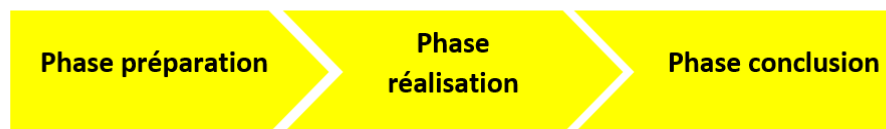
déclarations fiscales et d'évaluer l'efficacité des pratiques fiscales de l'entreprise. L'objectif est de minimiser les risques de redressement fiscal et d'optimiser la gestion fiscale de l'entreprise en exploitant les avantages fiscaux légaux disponibles.

5.2. La démarche de l'audit interne

Le processus d'audit interne se déroule en trois phases principales :¹

- Une phase de préparation ou d'étude,
- Une phase de réalisation ou vérification,
- Une phase de conclusion

Schéma N°01 : Les phases de la démarche d'audit interne



Source : Renard, Jacques(2010). Théorie et pratique de l'audit interne. 7ème édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris,p.214.

5.2.1. La phase de préparation ou d'étude :

Dans la phase de préparation de l'audit, les auditeurs commencent par élaborer un ordre de mission précis qui définit les objectifs, le périmètre et les points de contrôle essentiels, tout en notifiant formellement l'entité auditée pour garantir transparence et préparation. Cette notification initie une communication claire, essentielle pour établir la confiance et préparer le terrain pour une collaboration efficace. En parallèle, les auditeurs entreprennent une analyse approfondie des risques associés aux processus et à la structure organisationnelle. Ils examinent minutieusement toutes les procédures pertinentes, la réglementation, et les bonnes pratiques applicables pour s'assurer d'une compréhension complète de l'environnement opérationnel. Cette revue détaillée aide à

¹ Renard, Jacques, *op.cit*,p.214.

identifier les zones critiques pour l'audit, permettant ainsi de concentrer les efforts sur les aspects les plus significatifs et de maximiser l'efficacité de l'audit à venir.¹

5.2.2. Phase de vérification

Dans la démarche d'audit interne de Jacques Renard, la phase de réalisation, qui est la deuxième phase, implique l'exécution des tests prévus dans le programme de vérification. Cette phase commence par la collecte d'informations pertinentes à travers diverses méthodes telles que l'examen des documents, les entretiens avec le personnel, et l'observation directe des processus. L'auditeur effectue ensuite des tests de conformité pour vérifier que les procédures sont respectées et des tests substantifs pour évaluer la validité des données financières et opérationnelles. Les anomalies et écarts identifiés sont analysés et évalués en termes de leur impact sur les objectifs de l'entité auditée. Tout au long de cette phase, l'auditeur doit documenter de manière rigoureuse les constatations et les preuves recueillies, tout en assurant une communication constante avec le management pour discuter des observations préliminaires et des ajustements nécessaires au programme d'audit. La phase de réalisation est cruciale pour fournir une base solide aux conclusions et recommandations finales de l'audit.²

5.2.3. Phase de conclusion :

La phase de conclusion, selon Jacques Renard, est la dernière étape de la démarche d'audit où l'auditeur synthétise et analyse l'ensemble des informations collectées au cours de l'audit. Cette étape consiste à évaluer le degré de maîtrise des opérations de l'entreprise en identifiant les points forts et les faiblesses des processus en place. L'auditeur formule ensuite des recommandations précises visant à améliorer l'efficacité et la fiabilité des opérations. Le résultat de cette analyse est consigné dans un rapport final, qui est ensuite présenté aux responsables de l'entreprise lors d'une réunion de clôture. Ce rapport final permet de garantir une compréhension commune des constats et des recommandations, facilitant ainsi la mise en œuvre des actions correctives

¹ Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. *Déroulement d'audit. Audit interne de la Fédération Wallonie-Bruxelles.* <http://www.audit.cfwb.be/index.php?id=19706> . (Consulté le 15 MAI 2024 à 11.12)

² Idem.

nécessaires pour renforcer les contrôles internes et optimiser les performances opérationnelles de l'entreprise.¹

Dans cette section nous avons parlé sur l'historique, les définitions et les objectifs de l'audit interne ainsi que ses principes, ses types et la démarche de l'audit.

¹ Idem.

Section 02 : concepts généraux des ressources humaines

La fonction des ressources humaines est essentielle pour toute entreprise, évoluant d'un rôle administratif à un rôle stratégique. Elle est cruciale pour l'embauche, la gestion des employés, et la contribution à la culture et à la stratégie globale de l'entreprise. Les RH veillent à ce que l'organisation dispose des talents nécessaires pour atteindre ses objectifs, tout en assurant le bien-être et l'épanouissement des employés, éléments clés pour maintenir une main-d'œuvre motivée et productive.

1. Historique et définition de la gestion des ressources humaines

1.1. Historiques de la GRH

L'évolution historique des ressources humaines est minutieusement explorée à travers diverses périodes significatives. L'histoire commence en Amérique précolombienne, où des systèmes sociaux organisés prenaient déjà en charge la gestion du travail communautaire, bien avant l'introduction de concepts formels de gestion des ressources humaines. Avec l'arrivée des colonisateurs européens, une transformation s'opère, marquant l'introduction de structures de gestion du travail plus formelles qui exploitaient principalement la main-d'œuvre esclave et indenturée pour répondre aux besoins des nouvelles colonies.¹

Au cours de la Révolution industrielle, la nécessité de pratiques formelles de gestion des ressources humaines devient plus pressante. La croissance rapide des industries et l'expansion des usines nécessitent une organisation du travail plus structurée et systématique. C'est à cette époque que commencent à se développer des fonctions telles que le recrutement, la formation, et la gestion des relations industrielles, visant à optimiser la productivité et à maintenir la paix sociale au sein des entreprises en plein essor.²

Le 20^{ème} siècle marque une période de spécialisation accrue pour les fonctions RH. Les entreprises commencent à reconnaître l'importance de gérer efficacement leur capital humain pour tirer le meilleur parti de leurs employés. Les fonctions RH s'étendent pour inclure non seulement la gestion des compétences et la formation continue, mais aussi le développement des carrières, la planification de la succession, et

¹ Werther, William B. Jr., & Davis Keith, (2008), *Gestion des ressources humaines : le capital humain des entreprises*, 6^{ème} édition, Éditions McGraw-Hill, Mexique, p35.

² *Ibid*, p36.

les stratégies de rétention. Cette période voit également l'émergence de la législation du travail, qui impose aux départements RH de se conformer à des normes légales de plus en plus strictes concernant les conditions de travail, les droits des employés et la sécurité au travail.¹

À l'ère moderne, les ressources humaines sont devenues une fonction stratégique essentielle au sein des organisations. Les RH ne se contentent plus de gérer le personnel ; elles jouent un rôle crucial dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. L'accent est mis sur la gestion des talents, la diversité et l'inclusion, ainsi que l'engagement des employés, qui sont perçus comme des leviers de l'innovation et de la compétitivité. La valorisation des RH s'articule autour de la création d'une culture d'entreprise forte, favorisant l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs globaux de l'entreprise, et renforçant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter et à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution.

1.2.Définition et objective de la GRH

Les ressources humaines sont une composante essentielle de toute organisation, indispensables pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elles comprennent non seulement les employés eux-mêmes, mais aussi les systèmes mis en place pour les gérer, qui englobent le recrutement, la formation et la rémunération. Ces systèmes doivent être conçus pour tirer le meilleur parti des compétences, de la diversité et du potentiel des employés, qui varient en fonction de leur âge, sexe, connaissances, et bien plus.²

La performance d'une entreprise dépend grandement de la qualité de ses ressources humaines et de la manière dont elles sont gérées. L'engagement de la direction, du plus haut niveau aux superviseurs directs, est crucial pour créer un environnement de travail qui valorise et utilise efficacement ces ressources. La gestion des ressources humaines peut donc être définie comme une approche stratégique visant à optimiser la gestion de l'emploi, le développement des compétences et le bien-être général des employés au sein de l'organisation.³

¹ Ibid, p38.

² Aouadi Mostafa et Youcef Khenniche (2022), "The importance of disclosure in human resources accounting: A normative approach", *Economic Researcher Review*, vol. 10, n° 01, Algérie : université de skikda pp. 144-151

³Idem.

2. Objective et Modelés d'organisation de la GRH

Commençant par l'objective puis les modelés

2.1.Objectifs de la GRH

On présente des objectifs dans le tableau suivants :

Tableau N°02 : tableau des objectifs de la gestion des ressources humaines.

Les objectifs explicites	Les objectifs implicites	Les objectifs à long terme
Recruter des candidats qualifiés.	Augmenter et optimiser la productivité.	Assurer la durabilité de l'entreprise.
Développer les ressources humaines.	Améliorer les conditions de travail.	Atteindre les objectifs organisationnels.
Renforcer la motivation des employés.	Garantir le respect des lois	Maintenir la compétitivité.

Source : http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a53d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0018.html#:~:text=Des%20objectifs%20implicites%20%3A,le%20respect%20du%20cadre%20juridique (consulté le 29/04/2024 à 15:35).

2.2.Modelés d'organisation de la GRH

L'organisation des ressources humaines (RH) peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre, en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa culture organisationnelle, et de ses objectifs stratégiques. Cependant, plusieurs modèles d'organisation des RH se démarquent par leur approche des différents processus RH. Voici quelques modèles couramment utilisés :

- 2.2.1. **Modèle centralisé** : Dans ce modèle, toutes les décisions et processus RH sont gérés par un seul département RH au sein de l'organisation. Cela permet une uniformité des politiques et procédures RH dans toute l'entreprise, mais peut parfois ralentir la prise de décision et l'adaptabilité aux besoins spécifiques des différents départements.¹

¹ Convictions RH. Le modèle d'organisation de la DRH : Quelle approche adopter entre décentralisation, centralisation et partage des responsabilités ? ,

2.2.2. Modèle décentralisé :

Contrairement au modèle centralisé, la responsabilité des fonctions RH est répartie entre les différents départements ou divisions, chaque manager devenant de fait un gestionnaire des ressources humaines pour son équipe telle que le recrutement, la formation et l'évaluation des performances. Cela peut augmenter la flexibilité et l'adaptabilité, mais risque de mener à une certaine incohérence dans les pratiques RH à travers l'organisation.¹

2.2.3. Modèle hybride :

Ce modèle combine des éléments des modèles centralisés et décentralisés. Certaines fonctions RH, comme la stratégie de rémunération et les avantages sociaux, peuvent être gérées de manière centralisée, tandis que d'autres aspects, tels que le recrutement et la formation, peuvent être gérés de manière décentralisée par les différents départements. Ce modèle vise à équilibrer uniformité et flexibilité.²

2.2.4. Modèle basé sur les centres de compétences :

Dans ce modèle, l'organisation RH est divisée en centres d'expertise spécialisés (par exemple, recrutement, formation, relations de travail). Ces centres fournissent un soutien et des conseils d'experts aux unités d'affaires, tout en permettant une gestion plus stratégique et efficace des compétences spécifiques.³

3. Processus GRH

Le processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH) est essentiel pour aligner les stratégies d'une organisation avec ses objectifs en matière de personnel. Il englobe toutes les actions visant à recruter, former, évaluer et fidéliser les employés, assurant ainsi que l'organisation dispose des talents nécessaires pour sa réussite. Ce processus stratégique permet d'optimiser le potentiel humain au sein de l'entreprise, garantissant

¹ *Idem.*

² *Idem.*

³ Workfluence. "Les 5 principaux modèles de gestion des ressources humaines (GRH)." Workfluence, <https://www.workfluence.fr/blog/5-principaux-modeles-gestion-ressources-humaines-grh>. (Consulté le 16/05/2024 à 12/55).

une performance et une compétitivité accrues sur le marché. Voici les différentes étapes :

3.1.Recrutement

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet à la collectivité de bénéficier des compétences dont elle a besoin.

La politique de recrutement d'une entreprise s'articule autour de trois axes principaux : la stratégie d'entreprise, qui détermine le profil recherché des candidats, l'interaction avec le marché du travail, où l'entreprise diffuse des offres d'emploi et espère attirer des candidats compétents, et les implications socio-politiques, étant donné que l'emploi est un enjeu majeur pour les pouvoirs publics. Ces dimensions nécessitent une attention particulière de la part de la direction des ressources humaines pour une gestion efficace du processus de recrutement.

Le processus se définit comme l'ensemble des opérations successives organisées en vue d'un résultat déterminé. Le processus de recrutement vise à identifier et à attirer le meilleur candidat pour un poste défini.¹

Ce processus peut être décomposé en plusieurs étapes :

Etape 1 : Préparation du recrutement (identifier le besoin)

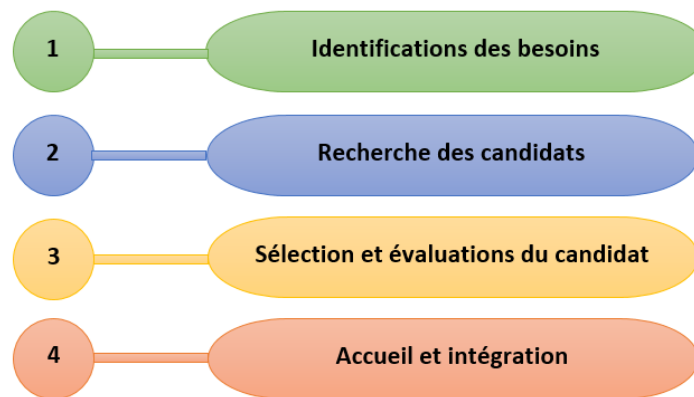
Etape 2 : Recherche des candidatures

Etape 3 : Sélection et évaluation du candidat

Etape 4 : Accueil et Intégration

¹ Reguieg-Issaad Driss (2018), "Les entreprises maghrébines ont-elles réellement besoin d'un Management des Ressources Humaines innovant pour être plus performantes ?", *Revue des Études Marketing et de Gestion d'Affaires*, Numéro 1, Volume 2, Algérie. pp. 239-248.

Schéma N°02 : le processus recrutement



Source : Reguieg-Issaad Driss (2018), "Les entreprises maghrébines ont-elles réellement besoin d'un Management des Ressources Humaines innovant pour être plus performantes ?", Revue des Études Marketing et de Gestion d'Affaires, Numéro 1, Volume 2, Algérie. pp.241.

3.2. Formation et Développement

La formation est définie comme un processus d'apprentissage systématique et programmé qui vise à préparer le personnel à exécuter efficacement leurs tâches actuelles. Cette définition met l'accent sur le développement des compétences techniques, opérationnelles et administratives à tous les niveaux du personnel. Le développement, quant à lui, est considéré comme une éducation plus large visant la croissance professionnelle, en particulier à des niveaux de gestion intermédiaires et supérieurs, et implique une formation globale alignée avec la vision et les objectifs de l'organisation.¹

3.3. Évaluation de la Performance

L'évaluation de la performance est un processus clé pour aligner les performances individuelles sur les objectifs de l'entreprise. Il débute par la définition d'objectifs de performance SMART pour chaque employé, garantissant qu'ils sont à la fois clairs et mesurables. Les évaluations périodiques mesurent ensuite les performances, offrent un

¹ Najlaa Zniber, "Modèle orienté service pour la conception de parcours pédagogiques personnalisés," Thèse de Doctorat, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009, France.

feedback constructif et identifient les besoins de développement. Ces évaluations permettent non seulement de reconnaître les réussites mais aussi de cibler les domaines d'amélioration, conduisant à des plans de développement personnalisés pour renforcer et acquérir de nouvelles compétences. Ce processus encourage une croissance continue et assure que chaque employé contribue efficacement aux objectifs globaux de l'organisation.¹

3.4.Rémunération

La politique de rémunération regroupe l'ensemble des dispositifs de rémunération mis en place dans une entreprise et qui représentent une valeur monétaire pour les salariés. Ces dispositifs incluent les éléments relatifs au salaire direct, mais aussi toutes les formes de rétribution indirecte, tels que les avantages en nature, les mutuelles, ou toute forme d'aide financière apportée par l'entreprise à ses salariés.²

3.5.Gestion des Carrières

La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du future afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés.

Le système de gestion de carrière consiste en un ensemble d'activité visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de la main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ.³

3.6.Gestion des Relations de Travail

La gestion des relations de travail est un pilier fondamental des ressources humaines, visant à créer un climat de travail harmonieux et productif. Cela commence par écouter activement les besoins et attentes des employés, souvent par le biais d'enquêtes et de réunions régulières. Parallèlement, l'importance de la communication ne peut être sous-estimée, nécessitant des canaux transparents et accessibles pour tous. La formation des

¹ Armstrong, Michael (2015), *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 5ème édition, Kogan Page, Londres.P9.

²Bessouh Alachaer, Nadira et Mir, Ahmed (2015). "Système de rémunération et management de la performance des entreprises algériennes", *École Supérieure de Management, Tlemcen, Algérie, Volume 15*, pp. 222-281.

³ Bekheda, Kouider (2019). *Leadership, carrières et bien-être au travail. Revue Algérienne d'Economie et gestion, Vol. 13, N° : 01, Algérie, pp. 4.*

managers en résolution de conflits et techniques de négociation est également cruciale, leur permettant de gérer efficacement les désaccords avant qu'ils n'escaladent. Enfin, la négociation d'accords collectifs doit être abordée avec une volonté de trouver un terrain d'entente, assurant des bénéfices mutuels pour les employés et l'organisation. Ensemble, ces étapes forment une stratégie cohérente pour renforcer les relations au sein de l'entreprise.¹

3.7. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et compétences

La GPEC est un processus stratégique au sein de la gestion des ressources humaines, qui se concentre sur la préparation proactive des entreprises aux changements futurs en termes de métiers et de compétences. Elle implique l'évaluation anticipative des besoins en compétences et l'ajustement des ressources humaines pour répondre à ces besoins, tout en favorisant le développement professionnel des salariés à travers des actions ciblées. La GPEC se déroule en plusieurs étapes :²

- Identifier les besoins : Analyse des objectifs de l'organisation pour déterminer les compétences et effectifs nécessaires.
- Analyse des écarts : Comparaison entre les compétences actuelles et celles requises pour identifier les manques.
- Mettre un plan d'action : Élaboration de stratégies pour combler les écarts identifiés, par le biais de formations, recrutements ou redéploiements.
- Mesurer les résultats : Évaluation de l'efficacité des actions mises en place pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins identifiés et ajustement des stratégies si nécessaire.

Ce processus RH généralisé offre un cadre complet pour la gestion efficace des ressources humaines, en alignant les pratiques RH avec les objectifs stratégiques de l'organisation et en assurant une gestion proactive et réactive du capital humain.

¹ Dunais, J.F. *guide pratique pour la gestion des ressources humaines, collection gestion, pages bleues internationales*, Baraki, Alger.p30.

² Tabet Derraz, Imane (2017), "*Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) - Cas société SAIDAL*", mémoire de master, École Supérieure de Management.p.651.

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne des ressources humaines

Dans cette section, nous avons abordé les généralités de la GRH, en présentant différents processus et modèles de gestion des ressources humaines adaptés aux besoins des entreprises.

Section 3 : Audit interne des ressources humaines

Un audit des ressources humaines implique l'analyse approfondie des procédures et des pratiques RH d'une organisation. Son objectif est de repérer les "bonnes pratiques" déjà en place, d'identifier les pratiques potentiellement dommageables pour l'organisation et, le cas échéant, de recommander des mesures correctives telles que la mise en œuvre d'outils RH, la formation ou la sensibilisation des parties prenantes impliquées.

Cette approche d'audit est comparée, car l'auditeur établit une comparaison entre la situation actuelle et un idéal défini par des normes ou des références. Il évalue les écarts par rapport à cette norme, analyse leurs origines et suggère des mesures correctives pour les réguler.

De plus, cette démarche est inductive, car l'auditeur part des faits observés et des symptômes identifiés pour remonter aux causes sous-jacentes et reconstituer le fonctionnement global des pratiques RH de l'organisation.

1. Définition de l'audit des ressources humaines (audit RH) :

Selon VATIER, R, l'audit RH : « est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »¹

L'audit des ressources humaines est une évaluation systématique et indépendante des politiques, procédures, pratiques et performances des ressources humaines d'une organisation. L'objectif est de s'assurer que les pratiques RH sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation, conformes aux lois et règlements, et efficaces dans la gestion des talents et des compétences²

D'après ces deux définitions, on pourrait définir l'audit des ressources humaines comme suit :

¹ Vatie, Raymond (1995). *L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic*, ANDCP Personnel, n°365, France, pp. 35,

² Peretti, Jean-Marie et Igalens, Jacques.(2008), *chapitre 1 : audit socail : définitions, démarche et outils(dans) Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils. Groupe Eyrolles, France,p. 31.*

L'audit des ressources humaines est un instrument de gestion et une démarche d'observation visant à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle génère elle-même par l'emploi de son personnel. Il s'agit d'une évaluation systématique et indépendante des politiques, procédures, pratiques et performances RH. L'objectif est de s'assurer que les pratiques RH sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation, conformes aux lois et règlements, et efficaces dans la gestion des talents et des compétences. En intégrant ces aspects, l'audit RH permet à l'entreprise de renforcer sa stabilité et de favoriser un environnement de travail positif, contribuant ainsi à son développement durable et harmonieux.

2. Les objectifs d'audit RH

Plusieurs bénéfices résultent d'un audit RH (William B. Werther & Keith Davis, 1996) :¹

- Identification des contributions du département des ressources humaines à l'organisation.
- Amélioration de l'image professionnelle du département des ressources humaines.
- Encouragement d'une plus grande responsabilité et professionnalisme parmi les membres du département des ressources humaines.
- Clarification des devoirs et responsabilités du département des ressources humaines.
- Stimulation de l'uniformité des politiques et pratiques RH.
- Identification des problèmes critiques de personnel.
- Garantie du respect en temps voulu des exigences légales.
- Réduction des coûts RH grâce à des procédures de personnel plus efficaces.
- Création d'une acceptation accrue des changements nécessaires au sein du département des ressources humaines.
- Examen approfondi du système d'information du département.

¹ Werther, William B. et Davis, Keith, *op. cit.*, p 494

3. Approches de l'audit des ressources humaines

Les auditeurs évaluent les ressources humaines en utilisant différentes approches :¹

- Approche coopérative : Ils travaillent en collaboration avec les équipes internes pour évaluer les performances.
- Approche de l'autorité extérieure : Ils comparent les performances de l'entreprise avec celles d'une autre entreprise considérée comme modèle. Ils peuvent également utiliser des normes établies par des consultants externes pour évaluer les résultats.
- Approche statistique : Ils utilisent des mesures quantitatives telles que le taux d'absentéisme et de rotation du personnel pour évaluer la performance.
- Approche de conformité : Ils vérifient si les actions passées sont conformes aux lois et aux politiques de l'entreprise.
- Approche de la gestion par objectifs (MBO) : Les spécialistes et les responsables définissent des objectifs spécifiques, puis l'équipe d'audit compare la performance réelle avec ces objectifs.

L'audit interne des ressources humaines est crucial pour identifier et corriger les pratiques RH inefficaces. En comparant les pratiques actuelles aux normes, l'auditeur peut proposer des améliorations concrètes. Ce processus renforce l'efficacité et la conformité, tout en optimisant la gestion des ressources humaines.

¹ Shaban, Osama (2012), "Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities", *International Business Research*, vol. 5, no. 3, Canada, p126.

Conclusion

En conclusion, le premier chapitre de cette étude a permis de poser les bases théoriques essentielles pour comprendre l'audit interne des ressources humaines. Nous avons exploré les fondements de l'audit interne, ses définitions, ses objectifs, ainsi que les principes et méthodes qui le régissent. L'audit interne s'est révélé être un outil de gouvernance crucial, permettant non seulement de vérifier la conformité des pratiques RH mais aussi d'identifier les points forts et les faiblesses de la gestion du capital humain au sein des organisations.

Nous avons également examiné les différentes approches de l'audit des ressources humaines, telles que l'approche coopérative, l'approche de l'autorité extérieure, l'approche statistique, l'approche de conformité et l'approche de la gestion par objectifs. Ces méthodes permettent d'assurer une évaluation complète et rigoureuse des pratiques RH, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'efficacité organisationnelle.

En résumé, ce chapitre a mis en lumière l'importance de l'audit interne dans la gestion des ressources humaines, en montrant comment une évaluation méthodique et rigoureuse peut optimiser les processus RH, garantir la conformité aux normes et améliorer la performance globale de l'organisation.

Chapitre 02 :

**Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources
humaines au sien d'AGIRE**

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sein d'AGIRE

Introduction

Ce deuxième chapitre est consacré au déroulement de la mission d'audit interne des ressources humaines au sein de l'agence AGIRE. Nous commencerons par une présentation détaillée de notre établissement d'accueil, AGIRE, en incluant son historique, sa structure organisationnelle, ainsi que ses missions et objectifs. Cette mise en contexte est essentielle pour comprendre l'environnement dans lequel s'inscrit notre audit.

Nous poursuivrons par une description détaillée de notre processus d'audit, depuis la planification jusqu'à la collecte et l'analyse des données. Nous examinerons les pratiques RH en place, en nous concentrant sur les principaux registres légaux et documents administratifs afin d'évaluer leur conformité et efficacité.

Enfin, nous concluons ce chapitre par une analyse des résultats obtenus, en identifiant les points forts et les axes d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette analyse nous permettra de formuler des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité et la conformité des processus RH au sein d'AGIRE.

Section 01 : présentation de l'établissement d'accueil AGIRE

Il s'agit d'abord de donner des informations générales relatives à notre entreprise d'accueil « l'agence AGIRE », en commençant par son historique, sa présentation, sa structure organisationnelle, et par la suite ses missions et objectifs, et enfin ses principes et engagements.

1. Présentation générale de l'établissement

1.1. Historique de l'AGIRE

L'Agence Nationale de Gestion Intégrée des Ressources en Eau, plus connue sous l'acronyme AGIRE, a été fondée en vertu du décret exécutif n° 11-262 du 30 juillet 2011. Cette création marque une étape importante dans la politique environnementale de l'Algérie, s'inscrivant dans un mouvement plus large de réformes visant à renforcer la durabilité et la gestion intégrée des ressources hydriques du pays. Cette initiative est née d'une reconnaissance croissante des défis liés à la gestion de l'eau, notamment la rareté de l'eau, la nécessité de préserver la qualité de l'eau face à la pollution, et la gestion des impacts des changements climatiques sur les ressources hydriques.¹

La fondation de l'AGIRE ne s'est pas faite isolément mais plutôt comme le résultat d'une série de développements législatifs et politiques axés sur l'environnement et la gestion de l'eau qui ont débuté plusieurs années auparavant. Parmi ces réformes, la loi n° 05-12 de 2005 a établi les fondements d'une gestion participative et basée sur les bassins versants, affirmant la nécessité d'une approche régulée et efficace. En intégrant ces efforts nationaux, l'AGIRE a été conçue pour coordonner la gestion des ressources en eau à travers le pays, en s'assurant que les différentes initiatives et projets soient alignés avec les objectifs de développement durable.²

Le rôle de l'AGIRE s'est depuis lors constamment développé et adapté pour répondre aux enjeux émergents et aux priorités nationales en matière de gestion des ressources en eau. En collaboration avec les Agences de Bassins Hydrographiques, l'AGIRE s'est efforcée de mettre en place une gestion cohérente et intégrée de l'eau, en promouvant des méthodes de

¹ "Décret exécutif n° 11-262 du 28 Chaâbane 1432 correspondant au 30 juillet 2011 portant création de l'agence nationale de gestion intégrée des ressources en eau 'AGIRE'", *Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire* (2011) Ramadhan 1432, 3 août 2011, n°43, p 18.

² "Loi n° 05-12 du 4 août 2005 relative à l'eau" [dans] *Lois et Décrets, Arrêtés, Décisions, Avis, Communications et Annonces*, n°60, *Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire* (2005), P18.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

conservation et d'utilisation efficace de l'eau pour protéger ce précieux atout pour les générations futures. Aujourd'hui, l'AGIRE est reconnue comme un pilier central dans la stratégie nationale de gestion de l'eau en Algérie, jouant un rôle crucial dans le développement et la mise en œuvre de politiques visant à assurer une gestion équilibrée et durable de l'eau.

1.2. Définition de l'AGIRE

L'AGIRE est un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, ce qui lui permet d'opérer avec une certaine indépendance tout en respectant les directives légales et réglementaires en vigueur. Le siège de l'agence est situé à Alger, bien qu'il puisse être transféré selon les besoins, sur proposition du ministre de tutelle. L'objectif principal de l'AGIRE est de réaliser une gestion optimisée et intégrée des ressources en eau à travers le territoire national, en coordination avec les Agences de Bassins Hydrographiques pour assurer une gestion cohérente et durable, essentielle pour le bien-être des populations et la préservation des ressources pour les générations futures.¹

1.3. Missions de l'AGIRE

L'AGIRE, sous la tutelle du ministère des Ressources en Eau, joue un rôle crucial dans la gestion des ressources hydriques d'Algérie à travers un éventail de stratégies et d'activités spécifiques. Les missions de l'agence sont structurées autour de quatre axes principaux :²

- **Planification et Stratégie** : Élaboration de stratégies nationales pour optimiser l'utilisation des ressources en eau, alignées sur les objectifs de développement socio-économique et de conservation de l'environnement. Cela inclut la gestion intégrée par bassin, qui vise à assurer une cohérence dans la gestion des eaux, de la protection des sources jusqu'à leur utilisation rationnelle.
- **Préservation et Amélioration de la Qualité de l'Eau** : Mise en œuvre d'initiatives pour sauvegarder la qualité de l'eau et l'adoption de technologies avancées pour le traitement et la conservation de l'eau.

¹Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire (2011).

²www.agire.dz (consulté le 13/05/2024 à 08:30).

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

- **Éducation et Sensibilisation** : Conduite de campagnes de sensibilisation destinées au public et aux industries, promouvant une utilisation économe et respectueuse des ressources hydriques.

1.4. Principales Activités de l'AGIRE

L'AGIRE développe et gère un ensemble d'initiatives pour atteindre ses objectifs :¹

- **Surveillance et Évaluation des Ressources Hydriques** : Monitoring continu de la qualité et de la quantité des ressources en eau à travers le pays.
- **Projets de Conservation et de Réhabilitation** : Développement de projets visant à restaurer et protéger les habitats aquatiques et à sécuriser les ressources en eau pour les générations futures.
- **Développement de Politiques et de Réglementations** : Élaboration de cadres réglementaires pour une gestion durable de l'eau et la protection des écosystèmes aquatiques.

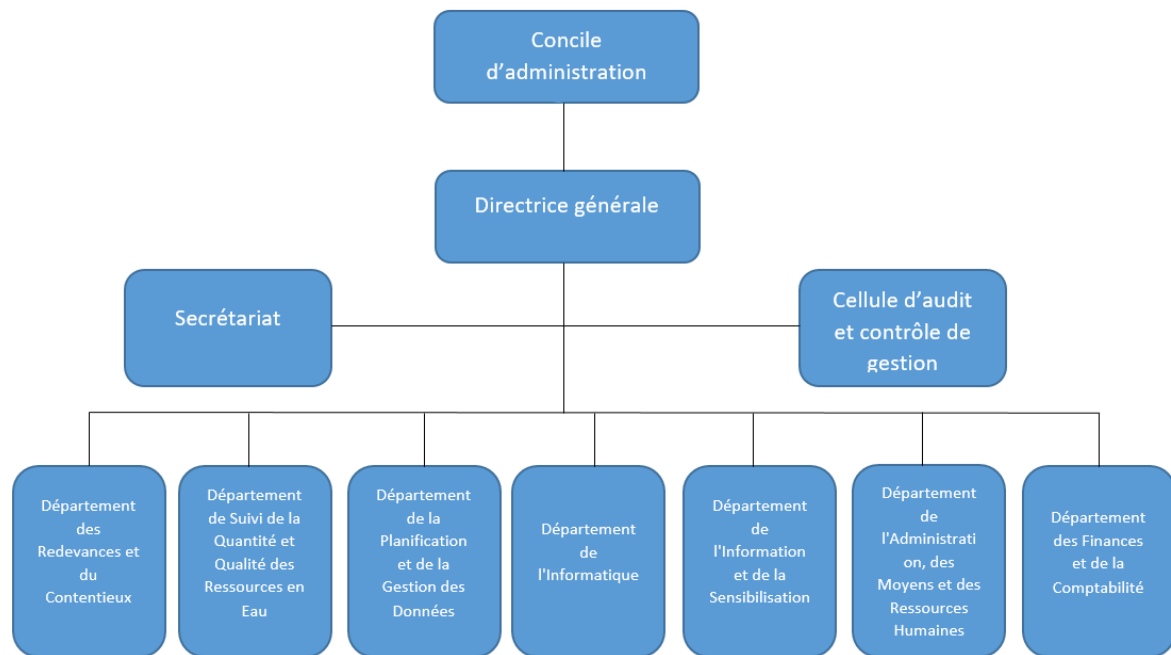
1.5. Structure et organigramme de l'AGIRE

L'AGIRE est gérée grâce à une structure organisée qui inclut un Conseil d'administration et un Directeur général, tous deux essentiels à la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Les réunions du Conseil se tiennent semi annuellement, complétées par des sessions spéciales au besoin, permettant à l'agence de s'adapter rapidement aux défis dynamiques de la gestion des ressources en eau.

L'organisation d'AGIRE est présentée par l'organigramme suivant :

¹ www.agire.dz (consulté le 13/05/2024 à 09 :49).

Figure N °01 : organigramme de l'AGIRE.



Source : document interne à l'entreprise.

2. Présentation de la Cellule d'Audit

2.1.Introduction à la Cellule d'Audit et Contrôle de Gestion

La Cellule d'Audit et Contrôle de Gestion à AGIRE est une composante cruciale qui garantit la transparence et l'efficacité des opérations. Située au cœur de la structure organisationnelle, cette équipe est directement rattachée à la haute direction, ce qui facilite une communication rapide et efficace des informations critiques. Elle est composée de professionnels hautement qualifiés possédant une expertise dans divers domaines, notamment en finance, gestion des risques, et contrôle de gestion.¹

Leur mission est de fournir une assurance indépendante que les risques sont correctement gérés et que les systèmes de gouvernance d'entreprise fonctionnent efficacement pour soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation. En outre, la cellule joue un rôle fondamental dans

¹ Document interne de la cellule d'audit et contrôle de gestion.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

l'identification des inefficacités et la proposition de solutions pour les corriger, contribuant ainsi à l'amélioration continue des processus internes.

La Cellule d'Audit et Contrôle de Gestion s'engage également à promouvoir une culture d'audit au sein de l'organisation. Cela inclut la formation et la sensibilisation du personnel aux meilleures pratiques en matière de contrôle et de gestion des risques, ainsi que le développement de politiques et procédures visant à renforcer la conformité réglementaire.

En collaboration avec d'autres départements, la cellule effectue des audits réguliers pour évaluer l'efficacité des processus opérationnels, la gestion financière, et la performance des systèmes d'information. Ces audits permettent de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière optimale et que les objectifs de l'organisation sont atteints de manière efficiente et efficace.

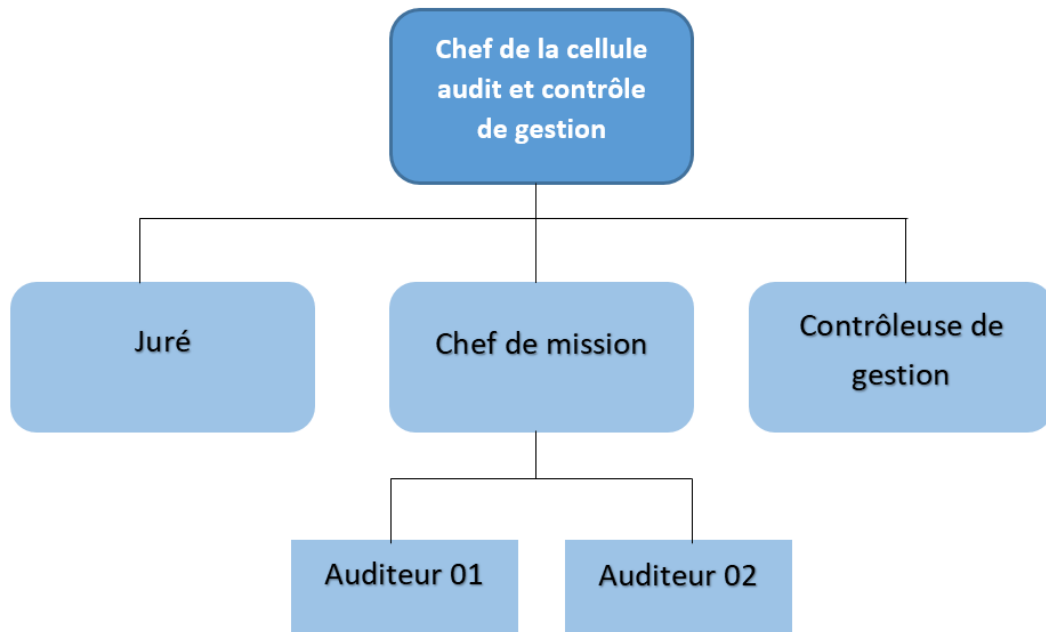
La cellule adopte une approche proactive en identifiant les risques potentiels avant qu'ils ne deviennent problématiques, et en proposant des recommandations stratégiques pour les atténuer. Cela renforce la résilience de l'organisation face aux défis et aux incertitudes du marché.

Enfin, la Cellule d'Audit et Contrôle de Gestion joue un rôle clé dans la facilitation des prises de décisions stratégiques en fournissant des analyses détaillées et des rapports précis sur l'état de santé financière et opérationnelle de l'organisation. Par ses actions, elle contribue significativement à la réalisation des objectifs à long terme de l'AGIRE et à la pérennité de ses activités¹

L'organisation de la cellule d'audit et contrôle de gestion est présentée par l'organigramme suivant :

¹ Documents internes à AGIRE.

Figure N° 02 : organigramme de la cellule d'audit et contrôle de gestion d'AGIRE



Source : document interne d'AGIRE.

2.2.Composition de l'équipe de la cellule

L'équipe de la cellule est composée de membres sélectionnés pour leurs compétences et leur expertise dans le domaine des ressources humaines. Chaque membre joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement et l'efficacité de la cellule. La structure hiérarchique et les responsabilités sont clairement définies pour assurer une gestion optimale des ressources et une coordination fluide des activités.

Voici une présentation d'équipe et leurs missions :¹

¹ Document interne de la cellule d'audit et contrôle de gestion.

2.2.1. Chef de Cellule

- Nom : M. MEHBOUBI Rabah
- Rôle : Responsable de l'ensemble de la mission d'audit, il supervise le travail de l'équipe et assure la coordination entre les différents membres. Il est le point de contact principal avec l'organisme d'accueil.

2.2.2. Jury

- Nom : M. AITAHCEN Walid
- Rôle : Apporte une expertise indépendante et évalue la conformité des processus et pratiques audités par rapport aux normes et réglementations en vigueur. Il contribue également à la validation des conclusions de l'audit.

2.2.3. Chef de Mission

- Nom : M. SIDIARIA Toufik
- Rôle : Coordonne les opérations quotidiennes de l'audit, planifie les activités spécifiques et veille à ce que les objectifs de la mission soient atteints dans les délais impartis. Il joue un rôle clé dans la rédaction du rapport final.

2.2.4. Contrôleuse de Gestion

- Nom : Mme. BENZGHIBA Amel
- Rôle : Évalue les aspects financiers des processus RH, analyse les coûts et l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle fournit des recommandations pour améliorer la performance financière et opérationnelle.

2.2.5. Auditeur 1

- Nom : M. DJADI Mohamed
- Rôle : Effectue des analyses détaillées sur des aspects spécifiques des RH, collecte des données, conduit des entretiens et rédige des parties du rapport d'audit.

2.2.6. Auditeur 2

- Nom : Moudjar Ibrahim
- Rôle : Participe aux activités de terrain, analyse les processus RH, identifie les écarts par rapport aux meilleures pratiques et aux normes, et collabore à la rédaction du rapport d'audit.

2.3. Missions de la Cellule

La Cellule d'Audit et Contrôle de Gestion chez AGIRE est mandatée avec des missions variées et stratégiques :

- **Audit des Ressources Humaines :**

Objectifs : Évaluer les pratiques RH pour vérifier leur conformité avec les législations et leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Activités : Analyse des méthodes de recrutement, des politiques de rémunération, des programmes de formation et développement, ainsi que des procédures de gestion des performances et de la diversité.

- **Audit Financier :**

Objectifs : Assurer l'intégrité des états financiers et la conformité avec les normes comptables et les régulations fiscales.

Activités : Vérification des comptes, évaluation des contrôles internes, et analyse des processus budgétaires et de gestion des coûts.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

- **Audit des Opérations :**

Objectifs : Évaluer l'efficacité et l'efficacité des opérations pour garantir qu'elles soutiennent les objectifs stratégiques de l'organisation.

Activités : Examen des processus opérationnels, analyse des flux de travail, et identification des goulots d'étranglement.

- **Audit de la Conformité :**

Objectifs : Vérifier que l'organisation se conforme à toutes les réglementations légales et normatives pertinentes.

Activités : Revue des politiques et procédures de conformité, évaluation des risques de non-conformité, et recommandations pour des actions correctives.

- **Audit des Systèmes d'Information :**

Objectifs : Assurer que les systèmes d'information sont sécurisés, efficaces et alignés avec les besoins de l'organisation.

Activités : Évaluation des contrôles de sécurité informatique, analyse des processus de gestion des données, et vérification de la continuité des systèmes.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil « AGIRE » et la cellule d'audit, qui constituent notre champ d'étude, nous passons à la deuxième section, où nous exposerons la méthodologie suivie dans la conduite de l'étude.

Section 2 : Cas pratique

Dans cette section, nous allons essayer de mener un audit interne des ressources humaines, en nous basant sur une démarche qualitative fondée sur l'observation et la recherche documentaire. Nous analyserons les pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation, en nous appuyant sur les données collectées par le biais d'observations directes et de l'examen de documents internes. Nous procéderons également à un diagnostic des résultats afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés en initiant cette étude. Cette approche nous permettra d'identifier les points forts et les axes d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines, offrant ainsi une vision claire et détaillée des processus en place et de leur efficacité

1. Audit interne des Ressources Humaines

L'audit des ressources humaines à AGIRE se focalise sur une évaluation complète et systématique des pratiques RH pour vérifier leur conformité avec les législations en vigueur et leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Ce processus inclut l'examen minutieux des méthodes de recrutement, des politiques de rémunération, des programmes de formation et développement, ainsi que des procédures de gestion des performances et de la diversité. L'objectif est de s'assurer que les politiques RH favorisent un environnement de travail équitable et motivant, tout en soutenant les initiatives stratégiques pour l'amélioration continue de la performance organisationnelle. Les auditeurs évaluent également l'efficacité des processus RH, cherchant à identifier les goulots d'étranglement ou les pratiques obsolètes qui pourraient entraver la productivité ou l'engagement des employés.¹

¹ Document interne d'AGIRE.

.1. Démarche de l'audit

La mission d'audit des ressources humaines au sein de l'agence AGIRE, ciblant spécifiquement l'unité des ressources humaines, est un processus crucial visant à assurer la conformité avec les normes internes et légales, tout en améliorant les pratiques de gestion des employés. Réalisée au sein du Département de l'Administration, des Moyens et des Ressources Humaines, cette mission suit une série d'étapes structurées pour une analyse exhaustive et méthodique.¹

.1.1. Phase préparation :

La phase de préparation est cruciale pour assurer la réussite de l'audit des ressources humaines. Elle implique la planification des activités d'audit, la définition des objectifs et la communication avec les parties prenantes. Cette phase commence par une lettre de notification. :

.1.1.1. Lettre de Notification :

Le processus d'audit interne commence par l'émission d'une lettre de notification par le Directeur Général adressée à l'unité des ressources humaines. Cette lettre a pour objectif d'informer officiellement sur le lancement de l'audit et de préciser les exigences initiales nécessaires à sa bonne conduite. En l'occurrence, la lettre contient les éléments suivants :

- a. **Objet de l'Audit :** La lettre précise que l'audit interne a été autorisé et en indique la durée, qui sera de 10 jours, à partir du 15 avril 2024.
- b. **Désignation des Interlocuteurs :** Il est demandé de désigner nommément les responsables fonctionnels en charge, lesquels agiront comme interlocuteurs directs des auditeurs. Ces responsables doivent être disponibles pour fournir les informations et documents nécessaires tout au long de l'audit.
- c. **Documents à Préparer :** Afin de faciliter le travail des auditeurs, plusieurs documents doivent être mis à leur disposition avant le début de l'audit. Ceux-ci incluent :
 - **Livres et Registres Légaux :** Tenus conformément à la décision n° 33/2015, portant procédure a la tenue des registres et livres légaux.

¹ Document interne de la cellule d'audit et contrôle de gestion.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

- Documents Relatifs aux Départs et Mises en Disponibilité de l'Année 2023 : Incluent tous les documents relatifs aux départs de personnel et aux mises en disponibilité survenus durant l'année précédente.

Cette lettre de notification représente une étape cruciale pour assurer que l'audit soit conduit de manière efficace et sans interruption, en garantissant que toutes les informations nécessaires soient accessibles aux auditeurs dès le début de leur mission. En intégrant ces détails, le passage fournit une vision claire et complète de la lettre de notification, de son contenu et de son importance dans le processus d'audit interne.¹

.1.2. Phase réalisation :

La phase de réalisation constitue le cœur de l'audit des ressources humaines. Elle comprend la mise en œuvre des actions planifiées, l'examen minutieux des pratiques actuelles, et l'évaluation des performances afin d'identifier les écarts et proposer des améliorations. Cette phase est essentielle pour obtenir une vue d'ensemble précise et détaillée de la situation actuelle.

.1.2.1. Conduite de l'Audit :

Les auditeurs effectuent une vérification détaillée des documents et pratiques au sein de l'unité des ressources humaines. Cette phase, d'une durée de 10 jours, se déroulera du 15 avril 2024 au 24 avril 2024. Elle implique plusieurs étapes essentielles :

1. Examen des Registres Légaux :
 - Objectif : Vérifier la conformité des registres légaux avec les réglementations en vigueur.
 - Activités : Les auditeurs passeront en revue les registres tenus conformément à la décision n° 33/2015, s'assurant que toutes les entrées sont exactes et complètes.
2. Évaluation des Procédures de Gestion des Ressources Humaines :
 - Objectif : Évaluer les procédures de recrutement, de paie et de gestion des congés pour vérifier leur efficacité et conformité aux politiques internes et aux lois du travail.
 - Activités : Les auditeurs examineront les pratiques de recrutement, les processus de paie, et les registres de congés annuels de janvier à mars 2024 pour identifier toute non-conformité ou inefficacité.

¹ Voir l'annexe 01

3. Analyse des Documents Relatifs aux Départs et Mises en Disponibilité :

- Objectif : S'assurer de la gestion appropriée des transitions d'emploi et des périodes de non-activité.
- Activités : Les documents relatifs aux départs des employés et aux mises en disponibilité de l'année 2023 seront scrutés pour vérifier que toutes les procédures ont été correctement suivies et documentées.

Planning de l'Audit :

- Du 15 avril 2024 au 24 avril 2024 : Les auditeurs seront présents dans l'unité pour réaliser ces vérifications. Chaque journée sera consacrée à un ou plusieurs aspects spécifiques de l'audit afin de garantir une couverture exhaustive de tous les domaines d'intérêt. Cette approche méthodique permettra aux auditeurs de fournir un rapport détaillé et précis sur la conformité et l'efficacité des pratiques de l'unité des ressources humaines, assurant ainsi que toutes les opérations sont menées de manière optimale et en accord avec les régulations applicables.

.1.2.2. Rapport Préliminaire et Lettre de transmission à l'unité auditée :

Suite à la mission d'audit interne effectuée du 15 avril 2024 au 24 avril 2024 au sein de l'unité des ressources humaines, on rédige maintenant un rapport préliminaire. Le 25 avril 2024 Ce rapport, envoyé à l'unité auditée, résume les principales découvertes et anomalies observées, et vise à informer des résultats initiaux de l'audit.¹

➤ **Registres Légaux**

- **Livre de paie** : À jour, le livre de paie respecte la procédure, il est bien renseigné et bien tenu. Coté et paraphé en 1ère et dernière page auprès du tribunal de la ville le 20/01/2024, il contient 45 feuillets où sont repris les salaires de l'année 2024. Remarque : Les feuillets centraux de 20 à 25 se sont détachés et devraient être agrafés pour ne pas être perdus, en outre, le total du mois de mars 2024 n'est pas renseigné.

¹ Voir l'annexe 02

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

Un second registre de 50 feuillets, coté et paraphé le 10/02/2024 courant de janvier à mars 2024, arrêté à la page 11 nous a été remis, tout aussi bien tenu, il n'appelle aucune remarque.

Anomalies :

- Non-concordance des sommes portées sur les journaux de paie.
- Les net à payer de certains salaires sur les journaux de paie ne sont pas édités correctement en raison de la mise en page.
- **Registre des congés annuels** : À jour, coté et paraphé auprès de l'inspection du travail de la ville en octobre 2023, il contient 86 feuillets qui débutent par les congés de l'année 2024 et reliquats de l'année 2023. Arrêté au 32ème feuillet, le livre des congés annuels est bien tenu, sans ratures ni surcharges.

Anomalies :

- Les émargements de certains bénéficiaires sont manquants de janvier à mars 2024 sans explication.
- Les dates de départ en congé ne sont pas renseignées pour tous les bénéficiaires.
- Pour certains exercices antérieurs, les dates de recrutements ne sont pas renseignées.
- **Registre des travailleurs étrangers** : Coté et paraphé, contenant 92 pages, vierge.
- **Registre des personnels** : Coté et paraphé auprès de l'inspection du travail, il contient 96 feuillets. Renseigné jusqu'en page 13 au 31/03/2024, ce registre est à jour et ne soulève aucune remarque particulière, hormis les diverses annotations au crayon portées dessus.
- **Registre d'hygiène, sécurité et médecine du travail** : Divisé en deux registres distincts.
 - **1. Registre de Médecine du travail** : Coté et paraphé auprès de l'inspection du travail, il contient 96 feuillets. Renseigné à partir de 2023, il n'est pas à jour en termes de rapport de médecine de travail et s'arrête à l'exercice 2024, en page 06.

Anomalies :

- Non-renseignement par l'établissement de santé public en charge.

- .2. Registre des Procès-Verbaux de la commission** : Coté et paraphé par le Directeur de l'unité, il contient 191 feuillets. Renseigné jusqu'au verso de la page 30 au 28/02/2024, ce registre n'est pas à jour pour le mois de mars 2024.
- **Registre des vérifications techniques** : Coté, paraphé, contenant 90 pages, vierge.
 - **Registre des accidents de travail** : Coté, paraphé, il contient 86 feuillets, il est renseigné au feuillet 2 à la date du 15/03/2024. Seuls deux feuillets sont renseignés et arrêté au 01/03/2024.
- **Documents Relatifs aux Départs et Mises en Disponibilité**
- **Départs 2023** : Un seul départ a eu lieu en 2023, celui de Mr. MAHMOUDIA en date du 12/08/2023. Recruté le 15/07/2023 sous contrat CDD pour une durée d'une année renouvelable. La démission de celui-ci est intervenue avant l'expiration de la période d'essai, par conséquent, la fin de la relation du travail a été prononcée sans préavis.
- Anomalies** :
- Le solde de tout compte n'est pas signé par l'intéressé.
 - Le certificat de travail n'est pas versé dans le dossier administratif de l'intéressé.
 - Le dossier STC n'est pas remis complet.
- **Mises en disponibilité 2023** : Quatre employés de l'unité ont bénéficié de la mise en disponibilité durant l'exercice 2023.
- Anomalies** :
- Le STC n'a pas été établi à l'occasion de la mise en disponibilité.
 - Absence de la demande de prolongation de la mise en disponibilité pour certains cas.
 - Calcul incorrect de l'indemnité de congé sur la base de 2.1 jour/mois au lieu de 2.5 jour/mois comme stipulé dans la convention collective.

.2.2.3. Lettre de transmission au directeur de l'unité

Après la rédaction du rapport préliminaire, on envoie une lettre de notification au directeur de l'unité pour l'informer des anomalies relevées. L'objectif de cette lettre, datée du 26 mai 2024, est de formaliser la communication des résultats de l'audit et de demander des actions

correctives. Elle précise que le rapport préliminaire, résumant les principales constatations et anomalies, est joint. Le directeur de l'unité est invité à examiner le rapport et à fournir une réponse avec les mesures correctives qu'il envisage de mettre en place dans un délai ne dépassant pas 10 jours.¹

2.2.2.3. Lettre d'information au directeur générale :

La lettre d'information, datée du 26 avril 2024, informe le Directeur Général des résultats initiaux de l'audit effectué du 15 au 24 avril 2024. Elle inclut un rapport préliminaire et une lettre de transmission à l'unité, expliquant les constatations principales concernant les registres légaux et les contacts de travail.²

2.2.3. Phase conclusion :

2.2.3.1. Réponses de l'Unité Auditée :

Après la réception du rapport préliminaire et de la lettre de transmission de l'unité, le directeur de l'unité des ressources humaines répond avec une lettre, datée du 05/05/2024, qui détaille les mesures prises pour aborder les constats de l'audit. Cette réponse inclut des corrections spécifiques aux registres légaux, aux registres des départs et des mises en disponibilité.³

➤ Registres légaux :

• Livre de paie :

- Les feuilles de paie manquantes ont été réajustées et fixées pour éviter tout détachement.
- La non-concordance du montant total versé sur le livre de paie a été due à une division du journal de paie du salarié inscrit sous matricule 00090. Cette situation a été corrigée en réunissant les parties éclatées.

• Registre des congés annuels :

- Les remarques relatives au manque d'émargement et aux dates incorrectes ont été prises en compte. Les cases vides ont été renseignées et le registre a été mis à jour.

¹ Voir l'annexe 03.

² Voir l'annexe 04.

³ Voir l'annexe 05.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

- Le registre a été remplacé par un nouveau conforme aux procédures en vigueur et mis à la disposition de l'inspection du travail locale.
 - Les erreurs de calcul ont été corrigées avec un réajustement rétroactif et des mesures pour assurer la conformité future.
 - **Registre d'hygiène, sécurité et Médecine du travail :**
 - La division en deux livres distincts a été notée et corrigée en coordination avec l'inspection du travail de la wilaya.
 - Le registre de Médecine du travail a été mis à jour en collaboration avec les établissements de santé pour s'assurer que tous les rapports soient correctement consignés.
 - Les termes des contrats pour la participation du médecin du travail aux travaux de la commission paritaire d'hygiène et de sécurité seront respectés et les conventions seront décentralisées en coordination avec les délégations concernées.
 - **Registre des procès-verbaux de la commission de CPHS :**
 - Le registre est maintenant à jour, y compris pour le mois de mars 2024. Les erreurs de date ont été rectifiées et le registre est conforme à la décision n°33/2015.
- **Départs et mise en disponibilité :**
- L'absence de signature sur les STC a été rectifiée en vérifiant les paiements consignés dans le Journal de paie et en renforçant le suivi à l'avenir.
 - Le certificat de travail manquant a été inclus dans le dossier administratif après correction, des procédures internes ont été établies pour garantir la transmission systématique des dossiers STC à la comptabilité.
 - Les STC n'ont pas été établis lors des mises en disponibilité. Cette lacune a été corrigée en établissant immédiatement les STC correspondants et en veillant à suivre strictement cette procédure à l'avenir.
 - Les demandes de prolongation manquantes ont été retrouvées et incluses dans les dossiers administratifs concernés. Ces mesures visent à améliorer la gestion des ressources humaines et à garantir la conformité avec les réglementations en vigueur.

2.2.3.2. Rapport Final d'Audit :

À la conclusion de ces échanges, un rapport final d'audit est rédigé. Ce rapport compile toutes les constatations, les réponses de l'unité auditée, et propose des recommandations pour des améliorations futures. Ce document sert de référence pour le suivi des actions correctives et l'amélioration continue des pratiques au sein de l'unité des RH. Le rapport final a été réalisé le 10 mai 2024. Ce processus rigoureux assure que l'unité des ressources humaines de l'AGIRE opère de manière transparente, conforme, et efficace, renforçant ainsi l'intégrité et la responsabilité dans la gestion des ressources humaines de l'agence.¹

▪ Présentation les résultats de rapport finale :

L'audit interne de l'unité des ressources humaines (RH) d'AGIRE, mené du 9 au 19 mai 2024, visait à évaluer la conformité des processus internes avec les normes légales et les dispositions de la Convention collective de l'organisation. Les principaux constats et résultats de cette mission sont les suivants :

Registres et livres légaux :

Les registres légaux, y compris le livre de paie et les registres des congés annuels, étaient majoritairement conformes aux exigences réglementaires. Toutefois, des écarts mineurs ont été identifiés, tels que des feuillets détachés dans le livre de paie et des non-concordances entre les salaires notés sur le livre de paie et ceux portés sur le journal de paie informatisé. Des actions correctives ont été recommandées et partiellement mises en œuvre.

Départs et mises en disponibilité :

Des anomalies ont été relevées, notamment des soldes de tout compte non signés, l'absence de certificats de travail dans les dossiers administratifs et des irrégularités dans le calcul des indemnités de congé. Le registre de médecine du travail n'était pas à jour, et les obligations contractuelles de l'établissement de santé public n'étaient pas respectées. Des mesures correctives ont été adoptées pour remédier à ces lacunes.

¹ Voir l'annexe 06.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

Réponses aux constats :

Le Directeur de l'unité des RH a pris des mesures immédiates pour rectifier les anomalies relevées. Cela inclut la mise à jour des registres, la sécurisation des feuillets détachés, et la coordination avec l'inspection de travail locale pour résoudre les problèmes identifiés dans le registre de médecine du travail.

Conclusion :

L'audit a révélé un niveau de conformité satisfaisant avec les normes légales et internes, malgré des opportunités d'amélioration pour garantir l'intégrité des données et une conformité documentaire optimale.

Recommandations :

- **Suivi Continu** : Établir un suivi régulier des actions correctives pour garantir leur mise en œuvre effective.
- **Formation et Sensibilisation** : Renforcer la formation des responsables chargés de la tenue des registres pour réduire les erreurs de documentation.
- **Audits Réguliers** : Réaliser des audits internes périodiques pour évaluer régulièrement la conformité et identifier les domaines nécessitant des améliorations continues.

En appliquant ces recommandations, l'unité des RH pourra renforcer son efficacité opérationnelle et maintenir des pratiques de gestion des ressources humaines conformes aux meilleures pratiques de l'industrie.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sein d'AGIRE

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'agence AGIRE et décrit le cadre dans lequel s'inscrit notre mission d'audit interne des ressources humaines. Nous avons expliqué la démarche méthodologique adoptée, basée sur l'observation et la recherche documentaire, pour évaluer les pratiques RH de l'agence.

Le processus d'audit a permis de mettre en lumière plusieurs aspects critiques des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en termes de conformité légale et d'efficacité des registres administratifs. Les données collectées et analysées nous ont permis d'identifier les points forts de l'agence, ainsi que les domaines nécessitant des améliorations.

Les résultats de cet audit soulignent l'importance d'une gestion rigoureuse et conforme des ressources humaines pour assurer la performance et la pérennité de l'organisation. Les recommandations formulées visent à optimiser les processus RH, à renforcer la conformité légale et à améliorer l'efficacité opérationnelle au sein d'AGIRE.

En conclusion, cet audit interne des ressources humaines constitue une étape clé pour AGIRE, en fournissant une compréhension approfondie des pratiques actuelles et des pistes d'amélioration pour le développement et la mise en œuvre de stratégies RH plus efficaces et alignées avec les objectifs organisationnels. Les améliorations proposées contribueront à renforcer la performance globale de l'agence et à assurer une gestion des ressources humaines plus durable et efficiente.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sein d'AGIRE

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour ambition d'étudier l'impact de l'audit interne des ressources humaines sur la performance organisationnelle et la promotion du bien-être des employés au sein de l'Agence Nationale de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (AGIRE).

Dans le cadre de cette étude, nous avons abordé les fondements théoriques de l'audit interne et de la gestion des ressources humaines, en mettant en lumière les définitions, les objectifs et les principes régissant ces pratiques. Nous avons ensuite appliqué ces connaissances à un cas pratique en réalisant une mission d'audit interne au sein de l'AGIRE. Cette mission a été conduite en trois phases : préparation, réalisation et conclusion.

-Phase de préparation : Cette étape a impliqué une planification rigoureuse et une communication claire avec les parties prenantes. Nous avons défini les objectifs de l'audit, identifié les documents nécessaires et élaboré un calendrier détaillé des activités d'audit.

- Phase de réalisation : Nous avons mené une vérification détaillée des documents et pratiques RH, en nous concentrant sur les principaux registres légaux, les procédures de gestion des congés annuels, et les processus de départs et mises en disponibilité des employés.

-Phase de conclusion : Cette phase a permis de synthétiser les résultats obtenus et de formuler des recommandations précises basées sur les constatations de l'audit.

Les résultats de notre recherche confirment que l'audit interne des ressources humaines est crucial pour améliorer l'efficacité et l'efficience des pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons identifié plusieurs anomalies et écarts dans les pratiques actuelles de l'AGIRE, tels que des erreurs dans les registres légaux, des irrégularités dans les procédures de gestion des congés annuels, et des lacunes dans la gestion des départs et mises en disponibilité.

Les principaux constats de l'audit révèlent que, bien que les pratiques RH de l'AGIRE soient majoritairement conformes aux exigences réglementaires, des opportunités d'amélioration subsistent pour garantir l'intégrité des données et une conformité documentaire optimale. En particulier, des actions correctives ont été recommandées et partiellement mises en œuvre pour remédier aux écarts identifiés dans les registres et procédures RH.

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sein d'AGIRE

Réponse à la problématique et validation des hypothèses En répondant à notre problématique principale, «**Quel est le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines?**», nous avons pu confirmer que l'audit interne est un outil indispensable pour atteindre ces objectifs.

Pour répondre à cette hypothèse 01, il est essentiel que l'audit interne effectue une évaluation approfondie des processus de gestion de la paie. En identifiant les lacunes et les inefficacités, l'audit peut formuler des recommandations précises visant à optimiser ces processus. Cela pourrait inclure des suggestions pour renforcer les contrôles internes, améliorer la précision des données, ou même mettre en place des systèmes informatisés plus performants. En mettant en œuvre ces recommandations, l'organisation peut non seulement améliorer la gestion de la paie, mais aussi accroître son efficacité opérationnelle et sa conformité réglementaire. Dans cette mission à laquelle j'ai participé en tant que stagiaire, nous avons constaté des anomalies significatives lors de la vérification de la gestion de la paie, telles que des erreurs dans le calcul des salaires. Ensuite, nous avons proposé des recommandations afin de les améliorer, validant ainsi l'hypothèse.

Le déroulement de la mission à laquelle j'ai assisté a confirmé la validité de l'hypothèse 02 selon laquelle l'audit interne est mené de manière méthodique et conforme aux normes. Cette mission a suivi une méthodologie rigoureuse établie à partir des normes d'audit internationales reconnues. Nous avons utilisé plusieurs outils et techniques spécialisés, tels que l'observation directe des processus et le rapprochement des données, pour mener à bien notre évaluation. Ces méthodes ont permis une analyse approfondie des pratiques de gestion de la paie, contribuant ainsi à l'identification des points forts et des domaines à améliorer.

Enfin, nous proposons des recommandations pratiques pour améliorer la gestion des ressources humaines au sein de l'AGIRE :

1. **Suivi Continu** : Établir un suivi régulier des actions correctives pour garantir leur mise en œuvre effective et leur maintien dans le temps. Cela permettra de s'assurer que les problèmes identifiés sont résolus de manière durable.
2. **Formation et Sensibilisation** : Renforcer la formation des responsables chargés de la tenue des registres afin de réduire les erreurs de documentation et d'améliorer la gestion des archives. Des sessions de sensibilisation peuvent également être organisées pour

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

promouvoir une meilleure compréhension des exigences légales et des procédures internes.

3. Audits Réguliers : Réaliser des audits internes périodiques pour évaluer régulièrement la conformité et identifier les domaines nécessitant des améliorations continues. Ces audits serviront de mécanisme de contrôle interne visant à garantir que les processus RH restent conformes aux normes établies.

En conclusion, cet audit interne des ressources humaines constitue une étape clé pour AGIRE en fournissant une compréhension approfondie des pratiques actuelles et des pistes d'amélioration pour le développement et la mise en œuvre de stratégies RH plus efficaces et alignées avec les objectifs organisationnels. Les améliorations proposées contribueront à renforcer la performance globale de l'agence et à assurer une gestion des ressources humaines plus durable et efficiente.

Bibliographie

1. Ouvrages

- Armstrong, Michael (2015). "Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance", 5ème édition, Kogan Page, Londres, p.9.
- Boudriga, Zeid (2012). "Audit interne : organisation et pratique." Collection Azurite, édition espace Tunis, Tunis, p.106.
- Dunais, J.F. "Guide pratique pour la gestion des ressources humaines", collection gestion, pages bleues internationales, Baraki, Alger, p.30.
- Peretti, Jean-Marie et Igalens, Jacques (2008). "Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils." Groupe Eyrolles, France, p.31.
- Renard, Jacques (2010). "Théorie et pratique de l'audit interne." 7ème édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, p.35.
- Werther, William B. Jr., & Davis Keith (2008). "Gestion des ressources humaines : le capital humain des entreprises", 6ème édition, Éditions McGraw-Hill, Mexique, p.35.

2. Articles scientifiques

- Aouadi, Mostafa et Youcef Khenniche (2022). "The importance of disclosure in human resources accounting: A normative approach", Economic Researcher Review, vol. 10, n° 01, Algérie: université de Skikda, pp. 144-151.
- Bekheda, Kouider (2019). "Leadership, carrières et bien-être au travail", Revue Algérienne d'Economie et gestion, Vol. 13, N° : 01, Algérie, pp. 4.
- Bessouh Alachaher, Nadira et Mir, Ahmed (2015). "Système de rémunération et management de la performance des entreprises algériennes", École Supérieure de Management, Tlemcen, Algérie, Volume 15, pp. 222-281.
- Djekidel, Yahia et Messaoudi, Abdelhadi (2019). "L'audit légal en Algérie : un développement vers l'adoption d'un référentiel national d'audit", Recherches économiques et managériales, Vol. 13, N°01, Algérie, université de Laghouat, pp. 39-56.
- Reguieg-Issaad, Driss (2018). "Les entreprises maghrébines ont-elles réellement besoin d'un Management des Ressources Humaines innovant pour être plus performantes ?",

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

Revue des Études Marketing et de Gestion d'Affaires, Numéro 1, Volume 2, Algérie, pp. 239-248.

- Shaban, Osama (2012). "Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities", International Business Research, vol. 5, no. 3, Canada, p.126.

3. Rapports

- Ministère de l'intérieur. (2015). "Guide méthodologique pour l'auditeur interne", Ministère de l'Intérieur, Paris, p.63-67.
- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. "Déroulement d'audit. Audit interne de la Fédération Wallonie-Bruxelles." <http://www.audit.cfwb.be/index.php?id=19706> (Consulté le 15 MAI 2024 à 11.12).
- Norme Internationale d'Audit 610, "Utilisation des travaux des auditeurs internes", traduite par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, 2009, p. 5.

4. Thèses universitaires

- Zniber, Najlaa (2009). "Modèle orienté service pour la conception de parcours pédagogiques personnalisés," Thèse de Doctorat, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, France.
- Tabet Derraz, Imane (2017). "Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) - Cas société SAIDAL", mémoire de master, École Supérieure de Management, p.651.

5. Textes réglementaires

- "Décret exécutif n° 11-262 du 28 Chaâbane 1432 correspondant au 30 juillet 2011 portant création de l'agence nationale de gestion intégrée des ressources en eau 'AGIRE'", Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire (2011) Ramadhan 1432, 3 août 2011, n°43, p.18.
- "Loi n° 05-12 du 4 août 2005 relative à l'eau" [dans] Lois et Décrets, Arrêtés, Décisions, Avis, Communications et Annonces, n°60, Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire (2005), p.18.

6. Sites web

- The Institute of Internal Auditors. (2017). "Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017".

Chapitre 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE

<https://docs.ifaci.com/en/category/international-professional-practices-framework/mandatory-guidance/definition-of-internal-auditing/> (Consulté le 29/04/2024 à 9:00).

- <https://www.theiaa.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/> (Consulté le 29/04/2024 à 10:07).
- <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/> (Consulté le 25/04/2024 à 19:37).
- Convictions RH. "Le modèle d'organisation de la DRH : Quelle approche adopter entre décentralisation, centralisation et partage des responsabilités ?" <https://www.convictionsrh.com/fr/news/le-modele-dorganisation-de-la-drh-quelle-approche-adopter-entre-decentralisation-centralisation-et-partage-des-responsabilites/> (Consulté le 16/05/2024 à 12:22).
- Workfluence. "Les 5 principaux modèles de gestion des ressources humaines (GRH)." <https://www.workfluence.fr/blog/5-principaux-modeles-gestion-ressources-humaines-grh> (Consulté le 16/05/2024 à 12:55).

7. Divers

- ISO 19011:2018, "Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management", Troisième édition, publiée par l'Organisation Internationale de Normalisation, Suisse, p.5-7.

Les annexes



AGIRE/DG/CACG/N°001/2024

Alger, le : 10/04/2024

Annexe 01 :

La Directrice Générale

A

**Monsieur le Directeur de l'unité d'Administration,
des Moyens et des Ressources Humaines.**

Objet : Mission D'audit interne

J'ai l'honneur de vous informer que j'ai autorisé la conduite d'une mission d'audit interne d'une durée de 10 jours, au niveau de votre structure et ce à compter du 15 AVRIL 2024.

Je vous demande donc d'inscrire cette mission dans votre planning, de désigner nommément les responsables fonctionnels en charge comme interlocuteurs direct et de mettre à la disposition des auditeurs, les éléments suivants :

- Livres et registres tenus conformément à la décision n° 33/2015 portant procédure relative à la tenue des Registres et livres légaux.
- Documents relatifs aux départs et mises en disponibilité de l'année 2023.

Veuillez agréer, Madame la Directrice, l'expression de mes salutations distinguées.

Copie : D AFC pour prise en charge




Annexe 02 :

Rapport préliminaire

d'Audit Interne

Thématiques Visées : Ressources humaines.

25/04/2024

	Constat d'Audit Interne	Date : 25 avril 2024
		N°002/2024
		Version 1

1. Lieu de l'audit :

- Département d'administration et moyens généraux et ressources humaines

2. Activités et/ou Processus couverts :

- Contrats de travail de janvier à mars 2024.
- Registres de congés annuels de janvier à mars 2024.

3. Auditeurs en charge :

- Mr. DJADI M
- Mr. MOUDJAR I
- Mlle. DENDANI S (stagiaire auditeur interne)

4. Référentiel :

- Convention collective de l'AGIRE et ses démembrements
- Recueil des procédures de gestion des ressources humaines (Rémunération et Réglementation).
- Plan comptable de l'AGIRE.

5. Documents examinés :

I. Registres légaux :

1. Livre de paie.
2. Registre des congés annuels.
3. Registre des travailleurs étrangers.
4. Registre des personnels
5. Registre d'hygiène, sécurité et médecine du travail.
6. Registre des vérifications techniques.

- 7. Registre des accidents de travail.
- II. Départs 2023
- III. Mises en disponibilité 2023

Constats

I. Registres et livres légaux :

Tous les livres et registres existent conformément à la procédure.

1. Livre de paie :

A jour, le livre de paie respecte la procédure, il est en outre bien renseigné et bien tenu. Coté et paraphé en 1ere et dernière page auprès du tribunal le 20/01/2024, Il contient 45 feuillets ou sont repris les salaires de l'année 2024. Remarque : Les feuillets centraux de 20 à 25 se sont détachés, ils devraient être agrafés pour ne pas être perdus, en outre, le total du mois de mars 2024 n'est pas renseigné.

Un second registre de 50 feuillets, coté et paraphé le 10/02/2024 courant de janvier à mars 2024, arrêté à la page 11 nous a été remis, tout aussi bien tenu, il n'appelle aucune remarque.

Croisé par échantillonnage avec la restitution informatique (Journal de Paie) certaines anomalies apparaissent :

- Mois de Mars : Non concordance du montant total des salaires versés noté sur le livre de paie et celui qui est porté sur la restitution informatique (journal de paie) en raison de la différence du salaire porté sur la ligne 48 du livre de paie et la page 23 du journal de paie (Mat 00090).
- Les net à payer de certains salaires sur les journaux de paie ne sont pas édités en raison de la mise en page, exemple :

Mois de mars Page 22 Mat 00088 ou encore page 31 Mat 00112

2. Registre des congés annuels :

A jour, coté, paraphé auprès de l'inspection du travail de la ville en octobre 2023, il contient 86 feuillets qui débutent par les congés de l'année 2024 et reliquats de l'année 2023.

Arrêté au 32^{ème} feuillet, le livre des congés annuels est bien tenu, sans ratures ni surcharges néanmoins :

- Les émargements de certains bénéficiaires sont manquants de janvier à mars 2024 et aucune explication sur la colonne observations.
- Les dates de départ en congé ne sont pas renseignées pour tous les bénéficiaires.
- pour certains exercices antérieurs les dates de recrutements ne sont pas renseignées.
- Les Feuilletts des exercices 2023 et ultérieurs ne sont pas arrêtés et clôturés.

Contrairement à ce que stipule la procédure, les postes de travail occupés et les dates de reprises ne sont pas renseignés (Le registre utilisé ne contient pas les colonnes correspondantes).

3. Registre des travailleurs étrangers :

Registre Coté, paraphé, contenant 92 pages, vierge.

4. Registre des personnels :

Coté et paraphé au près de l'inspection du travail, il contient 96 feuillets. Renseigné jusqu'en page 13 au 31/03/2024, ce registre est à jour et ne soulève aucune remarque en particulier, hormis les diverses annotations au crayon portés dessus.

5. Registre d'hygiène, sécurité et médecine du travail : Divisé en deux registres distincts

5.1. Registre de Médecine du travail :

Coté et paraphé auprès de l'inspection du travail, il contient 96 feuillets. Renseigné à partir de 2023, il n'est pas à jour en termes de rapport de médecine de travail (Art 4.3 décision n°71/2015 du 17/05/2015) et s'arrête à l'exercice 2024, en page 06.

Cet état de fait est dû, selon le chef de département au fait que l'établissement de santé public en charge refuse de renseigner le registre à cause d'une note de leur tutelle et préconise l'utilisation des contrats établis avec l'unité comme justificatif lors des inspections en la matière.

Nous avons demandé à voir les contrats de 2023 à 2024 qui nous ont été immédiatement remis. Ils stipulent dans leur ensemble l'obligation pour le prestataire (Etablissement de santé public) de faire participer le médecin du travail aux travaux

de la commission paritaire d'hygiène et de sécurité du contractant, ce qui en plus du refus de renseigner le registre pour les visites médicales, n'a jamais été le cas.

Les contrats 2023- 2024 et 2024 (établi en 2023 pour ce dernier) sont uniques et centralisés sur l'établissement public de santé de proximité.

Pour 2024 les conventions ont été éclatées (Décentralisées) entre l'unité et les délégations, chacune avec le centre de santé de proximité de la wilaya concernée.

5.2. Registre des Procès-Verbaux de la commission :

Coté, paraphé par le Directeur de l'unité, il contient 191 feuillets. Renseigné jusqu'au verso de la page 30 au 28/02/2024, ce registre n'est pas à jour pour le mois de mars 2024.

La date du Procès-verbal n°01 portant lecture et approbation du règlement intérieur de la commission (15/01/2024) est ultérieure à la date du procès-verbal n°02 (10/01/2024).

En outre et contrairement aux dispositions de la décision n°33/2015 portant procédure relative à la tenue des livres et registres réglementaires ce registre est unique et obligatoirement coté et paraphé par l'inspection de travail.

6. Registre des vérifications techniques, des équipements et des installations industrielles.

Registre Coté, paraphé, contenant 90 pages, vierge.

7. Registre des accidents de travail.

Coté, paraphé, il contient 86 feuillets, il est renseigné au feuillet 2 à la date du 15/03 2024.

Nous avons en outre examiné le registre d'inspection est de mises en demeure de l'inspection de travail qui a été mis à notre disposition. Coté et paraphé, il contient 86 feuillets desquels deux feuillets seulement sont renseignés et arrêté au 01/03/2024.

II. Départs 2023

Un seul départ a eu lieu en 2023, celui de Mr MAHMOUDIA en date du 12/08/2023.

Recruté le 15/07/2023 sous contrat CDD pour une durée d'une année renouvelable.

La démission de celui-ci est intervenue avant l'expiration de la période d'essai, Par conséquent, la fin de la relation du travail a été prononcée sans préavis.

Anomalies relevées :

- Le Solde de tout compte n'est pas signé par l'intéressé, cependant, son STC lui a été versé dans son compte CCP (Journal de paie de Mois de septembre).
- Le certificat de travail n'est pas versé dans le dossier administratif de l'intéressé.
- Le dossier STC n'est pas remis à la comptabilité pour justifier la liquidation du STC.
- Les rubriques du STC telles que définies par la décision n°208/2015 portant procédure et modalités pratiques d'établissement des soldes de tout compte, ne sont pas respectés et le document n'est pas conforme à la procédure.
- L'indemnité de congé a été calculé sur la base de 2.1 jour/mois ou lieu de .5 jour/mois comme stipule l'article 34 de la convention collective.

III. Mises en disponibilité

Quatre employés de l'unité ont bénéficié de la mise en disponibilité durant l'exercice 2023, en l'occurrence :

- Mr. NOUIBAT, Chargé d'étude
- Mme. MILOUD, comptable
- Mr. MERZAGHI, chef de bureau
- Mr. BENLATRACH, chauffeur.

Anomalies relevées :

- Contrairement à ce que prévoit la réglementation, le STC n'a pas été établi à l'occasion de la mise en disponibilité des cadres susmentionnés.
- Absence de la demande de prolongation de la mise en disponibilité de Mme. Miloud dans le dossier administratif de l'intéressée.
- La décision de prolongement n'est pas versée dans le dossier administratif.

Arrêté au 25/04/2024 à 16H30.



AGIRE/DG/CACG/N°003/2024

Alger, le 26/04/2024

Annexe 03 :

Direction Générale

A

**Monsieur le Directeur de l'Unité d'Administration,
des Moyens et des Ressources Humaines.**

Objet : Audit (Registres légaux) du 15 au 24/ 04 / 2024.

Suite à la mission d'audit qui a été réalisé du 15 au 24/04/2024 et qui a consisté en l'examen des :

- Registres légaux.
- Les départs 2023
- Les mises en disponibilités 2023

Un rapport préliminaire ci-joint, déclinant les principales constatations relevées a été établi, vous en trouverez une synthèse ci-dessous :

I. Registres et livres légaux :

Tous les livres et registres existent conformément à la procédure, à jour dans leur ensemble hormis en ce qui concerne le Registre d'hygiène, sécurité et médecine du travail.

Cotés et paraphés, Ils sont globalement bien tenus et ne présentent principalement que les anomalies suivantes :

1. Registre des congés annuels : Le registre utilisé par l'ABH à ce jour n'est pas en adéquation avec ce que stipule la procédure en vigueur il ne permet pas de renseigner les postes de travail occupés et les dates de reprise de congés, il est nécessaire de l'arrêter et le remplacer par un registre adéquat (Registre récent).
 - L'indemnité de congé a été calculée sur la base de 2.1 jours/mois au lieu de 2.5 jours/mois comme stipulé par l'article 34 de la convention collective.
2. Registre d'hygiène, sécurité et médecine du travail : Ce registre est divisé en deux livres distincts alors qu'il est censé être unique selon la procédure et la réglementation en vigueur.

En outre, en les séparant, nous nous mettons en infraction dans la mesure où contrairement à la procédure, le registre des PV de la commission d'hygiène et de sécurité n'est pas coté et paraphé par l'inspection du travail mais par l'unité. Quant au registre de Médecine de travail, il n'est pas à jour, une solution doit être trouvée avec les services de Médecine de travail concernés.

II. Les départs 2023 :

Un seul départ a eu lieu en 2023, celui de Mr. MAHMOUDIA en date du 12/08/2023. Recruté le 15/07/2023 sous contrat CDD pour une durée d'une année renouvelable, sa démission est intervenue avant l'expiration de la période d'essai. Par conséquent, la fin de la relation de travail a été prononcée sans préavis.

- Le Solde de tout compte n'est pas signé par l'intéressé, cependant, son STC lui a été versé dans son compte CCP (Journal de paie de septembre).
- Le certificat de travail n'est pas versé dans le dossier administratif de l'intéressé.
- Le dossier STC n'est pas remis à la comptabilité pour justifier la liquidation du STC.
- Les rubriques du STC telles que définies par la décision n°208/2015 portant procédure et modalités pratiques d'établissement des soldes de tout compte ne sont pas respectées et le document n'est pas conforme à la procédure.

I. Les mises en disponibilités :

- Contrairement à ce que prévoit la réglementation, le STC n'a pas été établi à l'occasion de la mise en disponibilité des cadres susmentionnés.
- Absence de la demande de prolongation de la mise en disponibilité de Mme. Miloud dans le dossier administratif de l'intéressée.
- La décision de prolongement n'est pas versée dans le dossier administratif.

Copie à madame directrice générale ATCR.



AGIRE/DG/CACG/N°004/2024

Alger, le : 26/04/2024

Direction Générale

A

Madame la Directrice Général de l'AGIRE.

Annexe 04 :

Objet : Audit « Registres légaux » du 15 au 24/04/2024. Réf. : Envoi AGIRE/DG/CACG/ 003/2024 du 26/04/2024.

Madame la Directrice Générale ;

Suite à la mission d'audit qui a été réalisé du 15 au 24/04/2024 et qui a consisté en l'examen des :

- Registres légaux.
- Contacts de travail.

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint, à titre de compte rendu :

- ✓ Un Rapport Préliminaire déclinant les principales constatations relevées.
- ✓ Lettre de transmission à l'unité.

Je ne manquerais pas de vous tenir informé des suites réservées aux constatations notifiées et vous prie d'agréer dans l'attente, Monsieur le Directeur Général, l'expression de ma parfaite considération.



AGIRE/DG/CACG/N°005/2024

Alger, le : 05/05/2024

Annexe 05 : réponses aux constats

Le Directeur de l'unité

A

**Madame le Directrice
Général de l'Agence
Nationale de
Gestion Intégrée des
Ressources en Eau**

Objet A/S du rapport de fa mission d'audit portant sur les registres légaux_contrat de travail

Réf : V/E AGIRE/DG/CACG/N°005 du 05/05/2024.

Faisant suite à votre envoi sus référencé, relatif aux remarques consignées dans le rapport de la mission d'audit effectuée en date du 15 au 24/05/2024, j'ai l'honneur de vous faire part ci-après, les réponses aux constatations enregistrées dans le rapport susmentionné concernant les ressources humaines.

I-les registres légaux

1. En ce qui concerne le livre de paie notamment les feuillets centraux de 20 à 25 qui se sont détachés, il est à noter que cette remarque a été prise en charge et les feuillets ont été agrafés et fixés.

En ce qui concerne la non concordance du montant total versé noté sur le livre de paie et celui qui est porté sur la restitution informatique (journal de paie), il est à noter que le journal de paie du mois de mars 2024 du salarié inscrit sous matricule 00090 a été éclaté en deux parties et la deuxième partie ce qui n'est pas mis à votre disposition

Concernant la fluctuation sur le journal de paie en matière de nombre de salariés durant l'année 2023 d'un mois à un autre, il est a noter a titre exemple que durant l'année 2023, l'agence a connue 3 cas de maternité, une maladie de longue durée et une démission et un cas de fin de contrat ainsi que l'attribution de la prime de PRC courant le mois de février et septembre 2023

à l'ensemble y compris les salariés en congé maladie, sortants et en prendre en compte les nouveaux recrutés.

2. S'agissant du registre des congés annuels payé notamment les remarques relatives au manque d'émargement, dates de départ en congé et date de recrutement de certains bénéficiaires, il y a lieu de noter que ces remarques ont été prises en charge et les cases vides ont été renseignées.

Aussi, nous vous informons que ce registre a été remplacé par un registre récent conforme aux procédures en vigueur et mis à la disposition de l'inspection de travail locale pour clôturer l'ancien registre et de viser le nouveau registre conforme à la procédure en vigueur.

3. Concernant la division du registre d'hygiène, sécurité et Médecine du travail en deux livres distincts, il y a lieu de signaler que cette remarque sera prise en charge en coordination avec l'inspection de travail de la wilaya et conformément aux dispositions en vigueur.
4. Nous reconnaissons que le registre de Médecine du travail n'est pas à jour. Nous allons travailler en coordination avec l'établissement de santé public pour assurer que tous les rapports de médecine du travail soient correctement consignés dans le registre, conformément à l'Art 4.3 de la décision n°71/2015 du 17/05/2015.
5. Concernant les contrats de 2023 à 2024 et participation du médecin du travail : Nous allons nous assurer que le prestataire respecte les termes des contrats, notamment la participation du médecin du travail aux travaux de la commission paritaire d'hygiène et de sécurité. Nous allons également décentraliser les conventions pour 2024 en coordination avec les délégations concernées et les centres de santé de proximité de chaque wilaya.
6. Le registre des procès-verbaux de la commission de CPHS est maintenant à jour, y compris pour le mois de mars 2024. Concernant l'erreur de date dans les procès-verbaux, elle a été rectifiée : le procès-verbal n°2 est maintenant daté du 16 janvier 2024 au lieu du 10 janvier 2024. En outre, nous avons pris les mesures nécessaires pour que le registre soit conforme à la décision n°33/2015, et il est maintenant coté et paraphé par l'inspection du travail

II. Départs :

- L'absence de signature sur le Solde de tout compte (STC) est regrettable. Néanmoins, le versement du STC sur le compte CCP de l'intéressé, tel que consigné dans le Journal de paie de septembre, atteste du paiement effectué. Nous prendrons des mesures pour renforcer le suivi de la signature du STC à l'avenir.
- Nous reconnaissons cette omission. Le certificat de travail a été émis mais n'a pas été versé dans le dossier administratif par erreur. Nous allons rectifier cette situation immédiatement en incluant le certificat manquant.

- Ce manquement sera corrigé. Nous allons établir des procédures internes pour garantir que tous les dossiers STC soient systématiquement transmis à la comptabilité pour vérification et archivage.
- Nous allons revoir notre processus de préparation du STC pour aligner nos pratiques sur les exigences de la décision n°208/2015. Une formation sera dispensée au personnel concerné pour assurer une conformité rigoureuse à l'avenir.
- L'erreur de calcul de l'indemnité de congé sera corrigée. Nous procéderons à un réajustement rétroactif pour compenser la différence et veillerons à ce que les futurs calculs soient conformes à l'article 34 de la convention collective. Parts 2023
- **III. Mises en disponibilité :**
 - Nous admettons que les STC n'ont pas été établis lors de la mise en disponibilité, ce qui est une lacune de notre part. Nous allons immédiatement établir les STC correspondants pour les cadres concernés et veiller à ce que cette procédure soit suivie strictement à l'avenir.
 - Nous reconnaissons l'absence de la demande de prolongation dans le dossier de Mme. Miloud. La demande a bien été faite, mais n'a pas été archivée correctement. Nous allons retrouver et inclure cette documentation dans son dossier administratif.
 - Nous allons verser immédiatement la décision de prolongement dans le dossier administratif concerné. Nous mettrons en place des vérifications plus rigoureuses pour nous assurer que toutes les décisions pertinentes soient dûment archivées.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de ma parfaite considération.

La Directrice



Rapport Finale

D'Audit Interne

Thématiques Visées : Ressources humaines

10/05/2024

	Rapport d'Audit Interne	Date : 10 Mai 2024
		N°006/2024
		Version 1

AGIRE/DG/CACG/N°006/2024

Alger, le : 10/05/2024

Direction Générale

A

**Madame Directrice
Générale De L'AGIRE**

Objet : Audit « Registres légaux » du 10 au 24/03/2024.

Réf. : Envoi AGIRE/DG/CACG/N°006/2024 du 10/05/2024.

Auditeurs en charge :

- Mr. DJADI M
- Mr. Mr. MOUDJAR I
- Mlle. DENDANI S (stagiaire auditeur interne)

Introduction :

L'audit interne des ressources humaines de l'unité des RH de l'AGIRE a été autorisé par le Directeur Général et effectué sur une période de dix jours, du 09 au 19 mai 2024. L'objectif principal de cette mission était d'examiner les processus internes pour s'assurer de leur conformité avec les normes légales ainsi qu'avec les dispositions de la Convention collective de l'AGIRE et ses démembrements, ainsi que celles du Recueil des procédures de gestion des ressources humaines de l'organisation.

La démarche d'audit interne

L'audit a été planifié et notifié au préalable au Directeur de l'unité des RH, avec des instructions spécifiques concernant la préparation et la disponibilité des documents requis tels que les livres de paie, les registres des congés annuels pour l'année 2024, les départs, mises en disponibilité pour l'exercice 2023

	Rapport d'Audit Interne	Date : 10 Mai 2024
		N°006/2024
		Version 1

Constats


I. Registres et livres légaux :

Les registres légaux, y compris le livre de paie et les registres des congés annuels, étaient majoritairement conformes aux exigences réglementaires. Cependant, des écarts mineurs ont été identifiés, tels que des feuillets détachés dans le livre de paie, des non-concordances entre les salaires notés sur le livre de paie et ceux portés sur le journal de paie informatisé, ainsi que des manques d'émargements et de dates de départ en congé dans le registre des congés. Concernant

- II. les départs et mises en disponibilité,** des anomalies ont été relevées, notamment des soldes de tout compte non signés, l'absence de certificats de travail dans les dossiers administratifs, et des irrégularités dans le calcul des indemnités de congé. De plus, le registre de médecine du travail n'était pas à jour et les obligations contractuelles de l'établissement de santé public n'étaient pas respectées. Des actions correctives ont été recommandées pour remédier à ces anomalies.

Réponses aux constats

Le Directeur de l'unité des RH a pris des mesures immédiates pour rectifier les anomalies relevées, notamment par la mise à jour des registres et la sécurisation des feuillets détachés. En réponse aux remarques sur le livre de paie, l'unité RH a souligné que les feuillets détachés ont été agrafés et fixés, et que les non-concordances dans le journal de paie ont été expliquées par l'éclatement du journal en deux parties, dont une partie non accessible pour l'audit. Pour le registre des congés annuels, les cases vides ont été renseignées, et un nouveau registre conforme aux procédures a été mis en place. Concernant le registre de médecine du travail, des actions seront coordonnées avec l'inspection de travail locale pour résoudre les problèmes identifiés. En ce qui concerne les départs et mises en disponibilité, l'unité RH a reconnu les lacunes et a pris des mesures correctives telles que l'établissement des STC manquants, l'inclusion des certificats de travail dans les dossiers administratifs, et l'ajustement des calculs d'indemnités de congé. Des procédures internes seront renforcées pour assurer une meilleure conformité à l'avenir.

	Rapport d'Audit Interne	Date : 10 Mai 2024
		N°006/2024
		Version 1

Conclusion et Recommandation

Conclusion

L'audit de l'unité des ressources humaines (RH) d'AGIRE a révélé un niveau de conformité satisfaisant avec les normes légales et internes. Cependant, des opportunités d'amélioration subsistent pour garantir l'intégrité des données et une conformité documentaire optimale.

Recommandations

1. **Suivi Continu** : Il est recommandé d'établir un suivi régulier des actions correctives pour garantir leur mise en œuvre effective et leur maintien dans le temps. Cela permettra de s'assurer que les problèmes identifiés sont résolus de manière durable.
2. **Formation et Sensibilisation** : Il est essentiel de renforcer la formation des responsables chargés de la tenue des registres afin de réduire les erreurs de documentation et d'améliorer la gestion des archives. Des sessions de sensibilisation peuvent également être organisées pour promouvoir une meilleure compréhension des exigences légales et des procédures internes.
3. **Audits Réguliers** : La réalisation d'audits internes périodiques est recommandée pour évaluer régulièrement la conformité et identifier les domaines nécessitant des améliorations continues. Ces audits serviront de mécanisme de contrôle interne visant à garantir que les processus RH restent conformes aux normes établies.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'unité des RH pourra renforcer son efficacité opérationnelle, réduire les risques de non-conformité et maintenir des pratiques de gestion des ressources humaines alignées sur les meilleures pratiques de l'industrie.

Signature de l'Auditeur Principal : [Mr. DJADI M]

Approuvé par : Directrice Générale de AGIRE

Arrêté au 10/05/2024 à 16H30.

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne des ressources humaines	4
Introduction	5
Section 1 : Fondements théoriques de l'audit interne	6
1. Historique et évolution de l'audit interne.....	6
1.1. Historique de l'audit interne	6
1.2. Evolution de l'audit interne dans le monde :	6
2. Définition de l'audit interne	7
3. Objectif de l'audit interne	9
4. Principes et outils de l'audit interne	9
4.1. Principes de l'audit interne	9
4.2. outils de l'audit interne	10
4.2.1. Outils d'interrogation :	10
4.2.2. Outils de description :	11
5. Typologie et démarche d'audit interne.....	12
5.1. Typologie de l'audit interne	12
5.1.1. Selon l'objectif :	12
5.1.2. Selon domaine concerné :	12
5.1.3. Selon domaine d'intervention de l'auditeur	13
5.2. La démarche de l'audit interne	14
5.2.1. La phase de préparation ou d'étude :	14
5.2.2. Phase de vérification	15
5.2.3. Phase de conclusion :	15
Section 02 : concepts généraux des ressources humaines	17
1. Historique et définition de la gestion des ressources humaines	17
1.1. Historiques de la GRH.....	17
1.2. Définition et objective de la GRH	18
2.2.1. Modèle centralisé :	19
2.2.2. Modèle décentralisé :	20
2.2.3. Modèle hybride :	20
2.2.4. Modèle basé sur les centres de compétences :	20
3.2. Formation et Développement.....	22

3.3.	Évaluation de la Performance	22
3.4.	Rémunération	23
3.5.	Gestion des Carrières	23
3.6.	Gestion des Relations de Travail	23
3.7.	La Gestion Prévisionnelle des Emplois et compétences	24
	Section 3 : Audit interne des ressources humaines	26
1.	Définition de l'audit des ressources humaines (audit RH) :.....	26
2.	les objectifs d'audit RH.....	27
3.	Approches de l'audit des ressources humaines	28
	Conclusion	29
	Chapitre 02 :.....	30
	Déroulement d'une mission d'audit interne des ressources humaines au sien d'AGIRE	30
	Introduction	31
	Section 01 : présentation de l'établissement d'accueil AGIRE	32
1.	Présentation générale de l'établissement	32
1.3.	Missions de l'AGIRE	33
2.	Présentation de la Cellule d'Audit.....	35
2.2.	Composition de l'équipe de la cellule	37
2.2.1.	Chef de Cellule.....	38
2.2.2.	Jury	38
2.2.3.	Chef de Mission	38
2.2.4.	Contrôleuse de Gestion.....	38
2.2.5.	Auditeur 1.....	39
2.2.6.	Auditeur 2.....	39
2.3.	Missions de la Cellule	39
	Section 2 : Cas pratique.....	41
1.	Audit interne des Ressources Humaines.....	41
.1.	Démarche de l'audit.....	42
.1.1.	Phase préparation :	42
.1.1.1.	Lettre de Notification :	42
.1.2.	Phase réalisation :	43
.1.2.1.	Conduite de l'Audit :.....	43
.1.2.2.	Rapport Préliminaire et Lettre de transmission à l'unité auditée :.....	44
2.2.3.2.	Rapport Final d'Audit :	49
	Conclusion	51
	Conclusion générale	52

Bibliographie 55