

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

**Spécialité : Audit et Control de Gestion**

**THEME :**

**Le rôle de l'audit interne dans  
l'amélioration de la gestion des ressources  
humaines**

**CAS : Sonelgaz Engineering / Filiale du  
Groupe Sonelgaz**

**Présenté par :**

Mme Liza SADOON

Mme Ikram GUISSOUS

**Encadré par :**

Mme Latifa BENNOUR

**Année universitaire**

**2023-2024**

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b><u>Chapitre I</u></b> : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l’audit interne.....	05
<b><u>Section 01</u></b> : Gestion des ressources humaines.....	06
<b>Sous-section 01</b> : Généralités sur la GRH.....	06
<b>Sous-section 02</b> : Gestion de carrière et gestion administrative du personnel.....	11
<b><u>Section 02</u></b> : Concepts et fondamentaux de l’audit interne.....	24
<b>Sous-section 01</b> : Généralités sur l'audit interne.....	24
<b>Sous-section 02</b> : Les outils de l'audit interne et le processus de réalisation d'une mission d'audit.....	37
<b><u>Chapitre II</u></b> : Cas Pratique : L’audit interne de gestion des ressources humaines au sein de SONELGAZ.....	57
<b><u>Section 01</u></b> : Présentation de SONELGAZ.....	58
<b><u>Section 02</u></b> : Pratique de l’audit au niveau du groupe SONELGAZ.....	72
<b>Sous-section 01</b> : Cadre et pratique de l’audit interne à SONELGAZ.....	72
<b>Sous-section 02</b> : Etude de cas d’une mission d’audit interne sur « L’harmonisation de l’organisation et gestion de la ressource humaine ».....	80
<b>Conclusion générale</b> .....	96
<b>Bibliographie</b> .....	99
<b>Annexes</b> .....	101

# Dédicaces

Je dédie ce travail :

À ma chère mère,

À mon cher père,

Qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.

À mon cher frère et ma chère sœur, MAYAS et LILA,

Pour leurs soutiens moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

À ma chère grand-mère,

À qui je souhaite une bonne santé.

À ma chère binôme IKRAM,

Pour son aide et support dans les moments difficiles

À toute ma famille,

Pour leurs indéfectibles soutiens et leurs patiences infinies.

**LIZA**

# Dédicaces

Je dédie ce travail

À mes chers parents qui ont toujours été présents pour moi, m'encourageant et me soutenant tout au long de mon parcours académique.

À mes chères sœurs : SERINE et RANIME ;

À mon cher frère : HAITHEM ;

À ma chère binôme : SADOUN ;

**IKRAM**

# Remerciements

Tout d'abord, On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous adressons le grand remerciement envers notre encadrante au sein de l'école, Madame BENNOUR, pour son engagement constant, son encadrement éclairé et ses conseils avisés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance particulière à Mr FERHAT, directeur de la Direction Centrale de l'Audit au sein de la holding de Sonelgaz, pour nous avoir offert l'opportunité de réaliser notre stage au sein de Sonelgaz et pour son investissement dans notre projet de recherche qui a enrichi notre travail et nous a permis d'approfondir notre compréhension des enjeux liés à notre sujet d'étude.

Nous souhaitons également témoigner notre gratitude envers Mme LEZZAR, notre maître de stage au sein de la filiale Sonelgaz Engineering, pour son accueil chaleureux, son encadrement attentif, sa disponibilité et son soutien constant tout au long de notre période de stage.

Nos remerciements s'étendent également à tous nos professeurs pour leur générosité et leur patience exemplaires malgré leurs multiples responsabilités académiques et professionnelles.

Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans le soutien indéfectible de nos familles, en particulier nos parents, qui nous ont toujours encouragés tant moralement que matériellement. Nous leur exprimons toute notre gratitude.

Enfin, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements, empreints d'une profonde gratitude, à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

## Liste des schémas

N°	Titre	Page
01	La chronologie de la mise en place de la fonction audit interne au niveau de la Sonelgaz.	69
02	La démarche d'audit adoptée au niveau de la direction centrale audit	71
03	Elaboration du plan d'audit annuel.	75

## Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Le rattachement d'audit interne	31
02	Modèle de FRAP	44
03	Modèle de TFFA	44
04	Modèle de rapport de suivi d'audit	52
05	Organigramme du groupe Sonelgaz	60
06	Organigramme de la Holding Sonelgaz	62
07	Organigramme de la filiale S-Eng	63
08	Le rattachement de la DCA et des structures de suivi d'audit des sociétés	65
09	Organigramme du service suivi d'audit	67
10	Fiche de constat N°1	87
11	Fiche de constat N°2	89
12	Fiche de constat N°3	91

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées	32
02	Les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associées	35
03	Répartition des Sociétés du Groupe Sonelgaz par Segment	63
04	Tableau des forces et faiblesses apparentes de gestion de promotion et d'avancement	79
05	Tableau des forces et faiblesses apparentes de gestion des reliquats de congés	80
06	Tableau des forces et faiblesses apparentes de la gestion des dossiers du personnel	81
07	Programme d'audit	83
08	Liste des documents	83
09	Répartition des Effectifs de la société par Catégorie Socio-professionnelle en 2023	84
10	Évolution des Promotions et Avancements par Catégorie Socioprofessionnelle en 2023	85
11	Répartition des Reliquats de Congés par Catégorie Socio-professionnelle	86
12	Plan d'Actions pour audit portant sur le thème de l'harmonisation de l'organisation et de la gestion des ressources humaines	93

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CAC	Commissaire aux comptes
COMELEC	Comité maghrébin de l'électricité
COSO	Committee of sponsoring of the tread way commission
DAI	Direction centrale d'audit et inspection générale
DCA	Direction centrale audit
DCH	Direction Exécutive du Capital Humain
DRH	Direction des ressources humaines
EGA	Electricité et gaz d'Algérie
EPIC	Etablissement publique à caractère industriel et commerciale
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
GRTE	Société de transport d'électricité
GRTG	Société de transport de gaz
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	Organisation internationale de normalisation
O	Opérationnelle
PDG	Président directeur général
QCI	Questionnaire du contrôle interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
RH	Ressources humaines
RO	Rapport d'orientation
SPA	Société par actions
SPE	Société de production d'électricité
TFFA	Tableau des forces et faiblesses apparentes
TR	Tableau d'identification des risques

**Résumé :**

En raison de l'importance stratégique des ressources humaines, de nombreuses entreprises utilisent l'audit interne pour améliorer leurs pratiques en matière de gestion des RH. Cette recherche académique explore le rôle essentiel de l'audit interne dans cette optimisation. En se basant sur une étude de cas chez SONALGAZ ENGINEERING, elle vise à évaluer comment l'audit interne contribue à renforcer l'efficacité des pratiques de GRH et à assurer la conformité réglementaire.

**Mots clés :** Audit interne, Gestion des ressources humaines, Gestion administratives du personnel, Gestion des carrières.

**Abstract:**

Given the strategic significance of human resources, numerous companies employ internal audits to refine their HR management practices. This academic study investigates the crucial role of internal audits in optimizing these practices. Through a case study of SONALGAZ ENGINEERING, it seeks to assess how internal audits enhance the effectiveness of HR practices and ensure regulatory compliance.

**Key words:** internal audit, human resources management, Administrative personnel management, Career management.

## ملخص:

نظرًا لأهمية الموارد البشرية الاستراتيجية، تستخدم العديد من الشركات التدقيق الداخلي لتحسين ممارساتها في إدارة الموارد البشرية. تستكشف هذه الدراسة الأكاديمية الدور الأساسي للتدقيق الداخلي في هذا التحسين. استنادًا إلى دراسة حالة في شركة سونلغاز، تهدف إلى تقييم كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وضمان الامتثال التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الشؤون الإدارية للموظفين، إدارة المسار الوظيفي.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

### INTRODUCTION GENERALE :

Dans le climat économique actuel, les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus compétitive et à une complexité croissante. Pour évoluer efficacement dans cet environnement dynamique, elles doivent continuellement améliorer leur efficacité et leur performance.

Cela nécessite non seulement des stratégies solides mais aussi des structures et des processus internes bien établis. Ces éléments permettent aux entreprises de répondre aux exigences du marché et de maintenir leur compétitivité tout en garantissant une gestion optimale des ressources disponibles.

Pour assurer cette efficacité, les entreprises ont besoin d'une évaluation rigoureuse de leurs opérations internes, c'est là que l'audit interne intervient, en fournissant une analyse critique et objective des processus et des contrôles, l'audit interne aide les entreprises à identifier les domaines nécessitant des améliorations et à mettre en œuvre des stratégies pour les optimiser. Cette fonction est essentielle pour détecter les inefficacités et les risques potentiels, offrant ainsi une base solide pour une prise de décision éclairée.

Cette valeur ajoutée de l'audit interne se manifeste de manière éloquent dans le processus de gestion des ressources humaines. Par l'examen des pratiques actuelles en matière de gestion des talents et d'alignement des équipes, l'audit interne favorise une meilleure correspondance des ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce processus améliore non seulement l'efficacité organisationnelle, mais renforce également le bien-être et l'engagement des employés, facteurs cruciaux pour le succès durable de l'organisation.

En vue de l'obtention de notre diplôme de master en Sciences de Gestion, spécialité Audit et Contrôle de Gestion, nous avons choisi de mener une étude sur un sujet essentiel : "**Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines**".

Notre décision d'aborder ce thème a été motivée par plusieurs raisons :

- Le sujet a une relation directe avec notre spécialité.
- Ce choix vise à approfondir nos connaissances dans le domaine de l'audit et de maîtriser les termes associés, ainsi que d'étudier les pratiques d'une mission d'audit. Il y a

## INTRODUCTION GENERALE

également un intérêt à suivre une formation de qualité en vue d'exercer efficacement la profession d'audit à l'avenir.

- Le choix de se pencher sur l'audit interne dans le contexte des ressources humaines permet d'aborder un aspect souvent sous-estimé de l'audit, à savoir son rôle dans l'amélioration des processus de gestion des talents et de développement des compétences.

### **Les objectifs de l'étude :**

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer la valeur ajoutée de l'audit interne dans la gestion des ressources humaines et d'examiner comment il contribue à son amélioration.

Ainsi des objectifs secondaires tel que :

- Cette recherche vise à enrichir la littérature académique en se concentrant sur l'impact de l'audit interne sur la gestion des ressources humaines, un aspect souvent négligé dans la littérature existante.
- Les conclusions de cette étude visent à offrir des perspectives pratiques et des recommandations qui peuvent être mises en œuvre pour améliorer la gestion des ressources humaines, en se basant sur les meilleures pratiques d'audit interne.

Afin de pouvoir développer notre sujet de recherche, notre travail s'articulera essentiellement au tour de la problématique suivante : « **Quel est le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines ?** »

Pour répondre à notre problématique de départ, nous avons jugé nécessaire de la décomposer en plusieurs sous questions :

01- Quels sont les principaux objectifs de l'audit interne ?

02- Quelles sont les étapes clés du déroulement d'une mission d'audit interne ?

03- Quelles sont les fonctions de la gestion des ressources humaine ?

04- Quelle contribution l'audit interne apporte-t-il à la gestion des carrières et à la gestion administrative du personnel ?

Et pour répondre aux questions précédentes on a opté pour les hypothèses suivantes :

## **INTRODUCTION GENERALE**

**Hypothèse 01 :** L'objectif de l'audit interne est de garantir que les processus respectent les règles et procédures internes.

**Hypothèse 02 :** Le déroulement d'une mission d'audit interne peut être divisé en trois étapes principales : la préparation, la réalisation et la conclusion.

**Hypothèse 03 :** Les fonctions de la gestion des ressources humaines sont : le recrutement, la gestion de carrière et la gestion administrative du personnel.

**Hypothèse 04 :** L'audit interne contribue à améliorer la gestion des carrières et la gestion administrative du personnel en identifiant les lacunes dans les processus existants, en recommandant des améliorations pour une meilleure gestion des ressources humaines, et en assurant la conformité aux politiques et réglementations en vigueur.

### **La revue de la littérature :**

Pour vérifier la validité de nos hypothèses et répondre aux questions soulevées dans notre mémoire, nous avons consulté plusieurs ouvrages tels que : (RENARD (Jacques), Théorie et pratique du l'audit interne, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, France, 2017, ISLAM (Salih Ahmed), Mastering Internal Audit Fundamentals A Step-by-Step Approach, 2022, LETHIELLEUX (Laetitia), L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, 2015-2016, MAURY (Suzane), la GRH dans la fonction publique 2016-2017, DIABY (Mohamed), Gestion des ressources humaines guide pratique, 2022, et plusieurs articles et des Sites web : NAVNEET KAUR (Sonia), CHALLENGES FACED BY HUMAN RESOURCE MANAGERS IN 21st CENTURY, 2018.

### **La méthodologie de la recherche :**

Enfin pour mener à bien ce travail de recherche, nous avons adopté :

- ✓ **Dans la partie théorique :** Une méthodologie descriptive qui repose sur une recherche documentaire basée sur la consultation d'ouvrages spécialisés, de textes officiels, de notes de cours, de sites web et de travaux universitaires liés à l'audit interne et à la gestion des ressources humaines.

## INTRODUCTION GENERALE

- ✓ **Dans la partie Pratique** : Une méthodologie analytique pour analyser des données recueillies lors de la mission basée sur Les documents internes de l'entreprise, les échanges avec le personnel de l'audit interne et nos propres observations sur le terrain.

### **Le plan de travail :**

Notre étude est structurée en deux chapitres :

**Le premier chapitre**, théorique, divisé en deux sections. La première section se penche sur la gestion des ressources humaines, abordant ses aspects fondamentaux ainsi que ses principales fonctions notamment, la gestion de carrière et la gestion administratives du personnel. La seconde section détaille la théorie de l'audit interne, incluant sa définition, ses objectifs, ses principes fondamentaux, les normes qui le régissent, les outils utilisés, et le déroulement typique d'une mission d'audit.

**Le deuxième chapitre** de notre étude, axé sur la pratique, se divise en deux sections principales. La première section offre une vue d'ensemble du Groupe Sonelgaz ainsi que de sa filiale, Sonelgaz Engineering. La seconde section se concentre sur les pratiques d'audit interne au sein de Sonelgaz, illustrées par une étude de cas qui examine le déroulement d'une mission d'audit interne dans les domaines de la gestion de carrière et de la gestion administrative du personnel.

**CHPITRE I : Approche théorique  
sur la gestion des ressources  
humaines et l'audit interne**

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **Introduction :**

L'une des activités essentielles de la gestion des ressources humaines est d'assurer le respect des droits des employés pour une gestion équitable, veillant à ce que les politiques et pratiques soient conformes aux lois du travail et aux normes éthiques.

L'audit interne joue un rôle crucial dans ce contexte, en permettant aux gestionnaires de vérifier la conformité réglementaire spécifiquement dans les pratiques RH, il aide à identifier les inefficacités et les risques qui pourraient nuire à l'intégrité des processus de gestion des ressources humaines, assurant ainsi que les droits des employés sont respectés et que l'organisation adhère aux normes légales et éthiques requises.

Dans ce chapitre nous allons explorer en profondeur le cadre théorique entourant la gestion des ressources humaines et l'audit interne.

# **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

## **Section 01 : Gestion des ressources humaines**

Dans cette section, nous allons explorer le cadre théorique de la gestion des ressources humaines (GRH) en la divisant en deux sous-sections.

La première sous-section va aborder les différents aspects fondamentaux de la GRH, en commençant par son évolution historique, et ses définitions courantes selon les auteurs les plus reconnus, ensuite nous allons examiner les objectifs de la GRH, les défis modernes auxquels elle fait face, et les différentes fonctions qu'elle englobe.

La deuxième sous-section, nous avons choisi de mettre l'accent sur certains processus à savoir la gestion de carrière (la promotion) et la gestion administrative du personnel (plus précisément la gestion des congés annuels, et la gestion des dossiers administratifs) car ils sont directement traités dans notre étude de cas. Nous allons d'abord définir la promotion, expliquer les principes de la politique de promotion, et décrire ses différents types ainsi que son processus. Ensuite, nous allons aborder les aspects administratifs, en commençant par la gestion des congés annuels, suivi par la gestion des dossiers administratifs du personnel, pour garantir une présentation claire et structurée de chaque processus.

### **Sous-section 01: Généralités sur la GRH**

#### **1. Evolution historique de la gestion des ressources humaines<sup>1</sup> :**

À partir des années 1980, le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement évolué pour devenir le service des ressources humaines (RH), sous la direction d'un directeur des ressources humaines (DRH). Ce changement de nom a marqué une transformation significative du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations.

Cette transformation a été à la fois quantitative et qualitative. Sur le plan quantitatif, le nombre d'employés dans la fonction RH a régulièrement augmenté. Sur le plan qualitatif, les missions et les problématiques traitées par la fonction RH se sont diversifiées, tout en voyant leur influence grandir dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> GUILLOT-SOULEZ (Chloé), *La Gestion des Ressources Humaines*, éditions Gualino, Paris, 2017-2018, P.19.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

La transition d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique. Cette crise a poussé les entreprises à revoir leurs méthodes de travail pour s'adapter à une économie de plus en plus ouverte et internationale.

Alors que les services du personnel se concentraient principalement sur des tâches administratives telles que la paie, la gestion des relations sociales et le recrutement, le développement de la fonction Ressources Humaines a permis de prendre un tournant stratégique. La direction des ressources humaines ne se contente plus de gérer le personnel, mais contribue activement au développement du capital humain de l'entreprise.

Les missions de la direction des ressources humaines se sont donc élargies pour inclure la gestion des effectifs, des compétences, de la formation, des rémunérations et des carrières, ainsi que le maintien de l'employabilité. En collaboration avec la direction générale et les directions opérationnelles, les équipes RH assistent ces dernières dans l'organisation, l'administration et le développement des ressources humaines de l'entreprise.

Les DRH sont ainsi devenus des partenaires stratégiques, comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises.

### **2. Définition de la gestion des ressources humaines :**

Selon **DIABY Mohamed** : « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, motiver, et développer les ressources impliquées dans l'activité d'une entreprise ou organisation.*

*Elle peut être définie comme étant l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources nécessaires et ses besoins en personnel sur le plan tant administratif que qualitatif. »<sup>1</sup>*

Selon **LETHIELLEUX Laëtitia** : « *La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en*

---

<sup>1</sup> DIABY (Mohamed), *Gestion des ressources humaines guide pratique*, éditions L'Harmattan, Paris, 2022, P.13.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

*temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut »<sup>1</sup> .*

Selon **AUTISSIER et SIMONIN**: « *La gestion des ressources humaines est constituée d'un ensemble de savoir-faire qui contribuent à relier et à accorder les hommes, les organisations, l'environnement de travail et le cadre de travail avec les ambitions de performance et de développement d'une entreprise et de ses salariés* »<sup>2</sup>.

### **3. Les objectifs de la Gestion des Ressources humaines<sup>3</sup>:**

L'objectif principal de la gestion des ressources humaines (GRH) est d'assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et motivée pour une organisation. Les objectifs spécifiques incluent les suivants :

- Capital humain: aider l'organisation à obtenir le bon nombre et les bons types d'employés pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.
- Développement du climat organisationnel : aider à créer un climat dans lequel les employés sont encouragés à développer et à utiliser pleinement leurs compétences et à employer efficacement les compétences et capacités de la main-d'œuvre.
- Maintien des standards de performance et augmentation de la productivité: par une conception efficace des postes, en fournissant une orientation, une formation et un développement adéquats, en fournissant des retours d'information liés à la performance et en assurant une communication efficace.
- Établissement et maintien de relations harmonieuses entre employeurs et employés.
- Création et maintien d'un environnement de travail sûr et sain.
- Assurer que l'organisation est en conformité avec les lois provinciales/territoriales et fédérales affectant le lieu de travail (telles que les droits de l'homme, l'équité en matière d'emploi, la santé et la sécurité au travail, les normes d'emploi et la législation sur les relations de travail).

---

<sup>1</sup> LETHIELLEUX (Laëtitia), *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Éditions Gualino, Paris, 2015-2016, P.18.

<sup>2</sup> AUTISSIER (David) et SIMONIN (Blandine), *Mesurer la performance des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, P.50.

<sup>3</sup> NISHIKANT (Jha), *Human resources management*, <https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/hrm-basic-notes.pdf>, [29/05/2024 à 5:17]

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

- Fournir à l'organisation des employés bien formés et bien motivés.
- Augmenter la satisfaction et la réalisation personnelle des employés.
- Développer et maintenir la qualité de vie au travail.
- Communiquer les politiques RH à tous les employés.
- Aider à maintenir des politiques et comportements éthiques.

### 4. Les défis de la gestion des ressources humaines <sup>1</sup> :

Les défis auxquels les managers sont confrontés au 21ème siècle sont :

- **Augmentation des travailleurs indépendants et de l'auto-emploi** : De nos jours, les travailleurs sont plus indépendants dans le choix de leur travail, optant souvent pour des contrats freelance, des emplois à temps partiel, ou pour créer leur propre entreprise. Ils ont plus de choix quant à leurs employeurs, le type de travail qu'ils font, et la durée de leur engagement. Cette indépendance réduit leur dépendance vis-à-vis de l'employeur et leur permet de développer des compétences en autocontrôle, confiance en soi, et auto direction.
- **Équilibre travail-vie personnelle** : Maintenir un équilibre entre les engagements professionnels et personnels est crucial, surtout lorsque les deux conjoints travaillent. Les défis sont plus importants pour les femmes qui travaillent, nécessitant des programmes pour équilibrer la vie professionnelle et personnelle, comme la garde d'enfants proche du lieu de travail, le partage de poste, des politiques de congé maladie, etc.
- **Acquisition et rétention des talents** : Attirer et conserver des employés talentueux est un défi majeur. Les entreprises doivent offrir une rémunération équitable, de bonnes conditions de travail, des avantages, et un climat de travail motivant. Des parcours de carrière transparents et une gestion de soutien sont essentiels pour retenir les talents.
- **Diversité de la main-d'œuvre** : La diversité inclut la religion, le handicap, le statut socio-économique, la race, l'âge, le genre, la personnalité, l'éducation, etc. Les défis incluent les barrières de communication, la résistance au changement, un environnement de travail hostile pour certains employés, et un taux de roulement élevé des employés diversifiés.

---

<sup>1</sup> NAVNEET KAUR (Sonia), *Challenges faced by human resource managers in 21st century*, International Journal of Creative Research Thoughts, N° 6, 2avril 2018, PP.1168-1171.

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

- **Défis de la nouvelle technologie** : La technologie de l'information a accéléré la transmission d'idées et d'informations, mais elle pose des défis aux entreprises équipées de technologies obsolètes. Les emplois nécessitent des compétences et des connaissances en IT, rendant la formation et la réhabilitation des travailleurs essentiels.
- **Mondialisation** : La mondialisation permet aux entreprises d'étendre leurs activités à l'international, mais nécessite une compréhension des lois, règles, langues, pratiques culturelles, éthiques, etc. Pour réussir, les entreprises doivent former leurs cadres supérieurs à ces aspects.
- **Changements dans la réglementation externe de l'emploi** : Les lois protégeant les employés et les nouvelles réglementations posent des défis aux employeurs. Par exemple, la loi sur les syndicats, la loi sur le travail contractuel, la loi sur l'apprentissage, la loi sur le paiement de la gratification, et la loi sur le salaire minimum.
- **Établissement d'une culture d'entreprise saine et coopérative** : Les managers doivent créer une culture d'entreprise coopérative dans un environnement de travail diversifié. Cela inclut la gestion des différences de race, genre, langue, etc. La coopération est essentielle pour contrôler le travail des différents départements et atteindre les objectifs organisationnels.

### 5. Les fonctions de ressources humaines :<sup>1</sup>

Les services de ressources humaines exercent trois fonctions principales :

- **Gérer le personnel** : dans les entreprises privées, rédiger les contrats de travail; partout, tenir le dossier du salarié, effectuer ou faire effectuer la paye, enregistrer les avancements et les promotions, suivre le temps de travail et les congés, déclarer les accidents du travail, traiter les contentieux. Pour cette dernière fonction, l'expertise nécessaire est essentiellement juridique mais des capacités organisationnelles sont également requises;
- **Gérer les relations avec les institutions représentatives du personnel et organiser la communication interne.** Pour une grande part, ce domaine d'activité correspond, comme le précédent, à des contraintes légales. Il requiert aussi des capacités de dialogue et de négociation et un sens de l'« acceptabilité sociale» permettant de concilier les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés ;

---

<sup>1</sup> MAURY (Suzane), *La GRH dans la fonction publique*, La Documentation française, paris, 2016-2017, P.8.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- **Élaborer et appliquer des politiques de ressources humaines** (recrutement, formation et gestion des compétences, évaluation, rémunération). C'est la partie la plus créative de la GRH, celle qui doit traduire la stratégie propre de l'organisation. Elle est complétée par l'élaboration et le suivi du système d'information sociale, qui enregistre les données relatives aux personnels et produit divers indicateurs de gestions.

### **Sous-section 02: Gestion de carrière et gestion administrative du personnel**

#### **1. La gestion de carrière:**

##### **1.1. Définition de la gestion de carrière<sup>1</sup> :**

La gestion de carrière concerne la fourniture d'opportunités permettant aux individus de développer leurs compétences et leurs carrières afin de garantir à l'organisation un flux de talents nécessaire et de satisfaire leurs propres aspirations. Il s'agit d'intégrer les besoins de l'organisation avec ceux des individus.

Un élément important de la gestion de carrière est la planification de carrière, qui façonne la progression des individus au sein d'une organisation en fonction des évaluations des besoins organisationnels, des profils de réussite définis pour les employés, ainsi que des performances, du potentiel et des préférences des membres de l'entreprise. Mais la gestion de carrière s'intéresse également au conseil en carrière pour aider les individus à développer leurs carrières à leur avantage ainsi qu'à celui de l'organisation.

Le domaine gestion de carrière se décompose en quatre pratiques clés qui sont<sup>2</sup>:

- recrutement/intégration.
- Formation.
- Evaluation.
- mobilité, reclassement(promotion).

---

<sup>1</sup>ARMSTRONG (Michael), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20F%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTIC> [26/05/2024 à 8:17]

<sup>2</sup> AUTISSIER (David) et SIMONIN (Blandine), *Op.Cit*, P.77.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **1.2. La promotion :**

#### **1.2.1. Définition de la promotion :**

La promotion est définie comme l'attribution d'un poste supérieur à un employé, ce qui implique un statut plus élevé, plus de responsabilités et un statut supérieur. La promotion signifie l'avancement de l'employé en termes de salaire et de statut, ainsi qu'une amélioration des conditions de travail<sup>1</sup>.

#### **1.2.2. Principe d'une politique de promotion<sup>2</sup> :**

Il incombe au responsable des ressources humaines de concevoir et de mettre en œuvre une politique de promotion solide au sein de l'organisation. Cette politique doit être équitable, impartiale et cohérente. Elle doit clairement définir si les postes vacants seront pourvus par des promotions internes, des recrutements externes, ou une combinaison des deux. Une fois cette décision prise, la politique doit également préciser si les promotions seront basées sur l'ancienneté, le mérite, ou une combinaison des deux.

#### **1.2.3. Base de la Promotion<sup>3</sup> :**

##### **A. Promotion basée sur l'ancienneté :**

L'ancienneté est la base de promotion la plus ancienne et la plus largement utilisée, notamment dans les organisations gouvernementales, les établissements industriels syndiqués et les instituts éducatifs.

➤ **Avantages :** Elle présente les avantages suivants :

- Il est facile de mesurer la durée de service et de juger l'ancienneté.
- Elle apporte de l'objectivité dans la distinction entre le personnel, donc moins de place pour la subjectivité ou le favoritisme.
- Elle est simple à comprendre et facile à administrer.
- Les syndicats soutiennent pleinement ce système.

---

<sup>1</sup> RANDHAWA (Gurpreet), *Human Resource Management*, Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi, 2007, P.161

<sup>2</sup> Ibid, P.162.

<sup>3</sup> Ibid, P.163.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Elle garantit qu'une personne plus expérimentée occupe une position supérieure en premier.
- Elle crée un sentiment de sécurité.
- Elle aide à récompenser les travailleurs loyaux.
- Moins de risques de réclamations et de conflits.
- Les employés sont prêts à travailler sous la direction d'une personne plus âgée et expérimentée.
- Elle est économique.
- Elle réduit le turnover, car les employés ne veulent pas perdre leur ancienneté en quittant l'entreprise.

### ➤ **Inconvénients**

- Les employés ayant la plus longue ancienneté ne sont pas nécessairement les plus compétents.
- Les jeunes, ambitieux et capables avec peu d'ancienneté peuvent se frustrer et quitter l'organisation.
- L'ancienneté ne différencie pas les travailleurs efficaces des inefficaces.
- Elle tue l'enthousiasme à mieux faire, car chacun sera promu à son tour.
- Elle constitue un obstacle à l'attraction de personnes compétentes.
- Il n'est pas validé que les employés apprennent plus avec la durée de service. Jusqu'à un certain âge, les employés apprennent et au-delà, les capacités d'apprentissage peuvent diminuer.

### **B. Promotion basée sur le mérite :**

Lorsque la promotion est accordée à un employé sur la base de ses qualifications, de ses capacités, de ses compétences ou de sa performance, en ignorant son ancienneté dans l'organisation, alors la promotion est basée sur le mérite. C'est comme une récompense ou une incitation pour le travail acharné, le dévouement et l'excellente performance. La direction favorise les promotions basées sur le mérite.

### ➤ **Avantages :** Ses avantages sont les suivants :

- Elle encourage, reconnaît et récompense les connaissances supplémentaires, les compétences et l'efficacité des employés.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Elle motive les personnes compétentes à travailler dur.
- Elle aide à retenir les personnes capables.
- Elle augmente la productivité.
- Cela augmente l'efficacité et la rentabilité de l'organisation.
- Cela encourage les employés à continuer à apprendre, à ajouter des connaissances et des compétences, ce qui favorise également leur croissance personnelle.
- Cela permet une utilisation maximale des employés.

### ➤ **Inconvénients**

- La mesure précise du mérite est très difficile.
- Il y a une place pour la subjectivité et le favoritisme.
- Les syndicats ne font pas confiance à l'intégrité de la direction pour juger le mérite.
- Les personnes loyales et expérimentées ne sont pas récompensées.
- Il y a un sentiment de mécontentement parmi les employés plus anciens.

Ainsi, que ce soit l'ancienneté ou le mérite comme base de promotion, chacun a ses avantages et ses inconvénients. Les directions préfèrent généralement la promotion basée sur le mérite, car cela augmente la productivité et la rentabilité de l'organisation. De plus, cela récompense ceux qui le méritent. Cependant, les syndicats préfèrent l'ancienneté comme seule base de promotion pour protéger les intérêts de leurs travailleurs.

### **1.2.4. Type de promotion<sup>1</sup> :**

Les promotions peuvent être des types suivants :

#### ➤ **Promotion horizontale**

Ce type de promotion inclut une augmentation des responsabilités, de la rémunération et un changement de désignation. Cependant, l'employé ne change pas de classification d'emploi.

#### ➤ **Promotion verticale**

Dans ce type de promotion, un employé est déplacé à un niveau supérieur dans la hiérarchie. Cela implique une augmentation de la rémunération, du statut et des responsabilités.

---

<sup>1</sup> RANDHAWA (Gurpreet), Op.Cit , P.167.

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

### ➤ Promotion sèche

Ce type de promotion implique une augmentation des responsabilités et du statut sans aucune augmentation de la rémunération.

#### 1.2.5. Processus de promotion<sup>1</sup> :

- **Affichage interne** : Les postes vacants sont annoncés et affichés sur le site Web des Ressources Humaines, avec des détails sur le poste, y compris le titre, l'emplacement, les exigences et les critères de sélection.
- **Candidature interne** : Les employés intéressés soumettent une candidature interne au service des Ressources Humaines en remplissant un formulaire spécifique.
- **Éligibilité des employés** : Les employés réguliers à temps plein peuvent postuler s'ils ont été employés pendant les six derniers mois et ne sont pas sous mesures disciplinaires.
- **Responsabilités des employés** : Les employés doivent rester au courant des postes vacants, postuler pour ceux qui les intéressent et rechercher des conseils pour leurs plans de carrière.
- **Responsabilités du manager** : Les managers doivent suivre les procédures d'emploi, informer les employés du processus de sélection, mener des entretiens et fournir des conseils aux employés sous leur supervision.
- **Responsabilités des Ressources Humaines** : Les RH administrent la politique de manière cohérente, aident les managers à rédiger des descriptions de poste, fournissent des conseils aux candidats non sélectionnés et examinent les candidatures.
- **Sélection et notification** : Les RH examinent les candidatures, notifient les managers des candidats qualifiés, et les managers mènent des entretiens de sélection. Les candidats sélectionnés sont informés, et après le choix d'un candidat, ce dernier commence le nouveau poste dès que possible.

## 2. La gestion administrative du personnel<sup>2</sup>:

La gestion administrative des ressources humaines consiste à assurer la collecte, le traitement et la conservation des informations relatives aux salariés, ainsi que la mise en œuvre opérationnelle des décisions stratégiques, elle inclut la gestion des relations contractuelles, la

---

<sup>1</sup>What is Internal Recruitment, <https://fr.scribd.com/document/89552210/What-is-Internal-Recruitment> [29/05/2024 à 6:15]

<sup>2</sup> AUTTISSIER (David) et SIMONIN (Blandine), Op.Cit, P.58.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

production des documents obligatoires à destination des collaborateurs et des autorités, et le respect des obligations légales et réglementaires. Cette fonction englobe également le suivi du cycle de vie des contrats de travail, de leur création à la rémunération des employés, garantissant ainsi la conformité et l'efficacité des processus administratifs.

La gestion administrative est composée de quatre pratiques clés qui sont <sup>1</sup>:

- le contrat de travail ;
- la gestion du dossier administratif ;
- la gestion des temps de travail ;
- la paie.

### **2.1. La gestion du dossier administrative du personnel :**

#### **2.1.1. Définition du dossier de personnel <sup>2</sup>:**

Le dossier de personnel est la forme matérielle de conservation et de classement de toutes les pièces (état civil, degré d'instruction, situation administrative, situation de famille) donnant les caractéristiques générales et professionnelles d'un fonctionnaire.

#### **2.1.2. Activités et taches<sup>3</sup> :**

Le service administration du personnel exécute les tâches qui accompagnent les événements suivants :

- Arrêté d'intégration ou d'affectation : création du dossier
- Modification de la situation personnelle et professionnelle de l'agent : mise à jour
- Départ définitif de l'agent : archivage du dossier

#### **2.1.3. Les documents et informations composant le dossier du personnel RH <sup>4</sup> :**

Le contenu du dossier du personnel peut se regrouper sous différentes catégories.

##### **➤ Les documents relatifs à l'identité du collaborateur**

- Nom, prénom ;
- Date de naissance ;
- Coordonnées téléphoniques et postales ;

---

<sup>1</sup> *Manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaine*, La primature/Primati, République d'Haïti, 2014, P.88.

<sup>2</sup> GANDILHON (René), *Archives et dossiers de personne*, *La Gazette des archives*, N° 66, 1969, pp. 171-177.

<sup>3</sup> *Manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaine*, Op.Cit, P.59.

<sup>4</sup> PONSAR (Maxime), *le contenu d'un dossier du personnel (RH)*, <https://www.quarksup.com/dossier-personnel-contenu-gestion/> [29/05/2024 à 6:15]

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Carte d'identité ou titre de séjour ;
- Attestation de sécurité sociale ;
- Personne à contacter en cas d'urgence.

### ➤ **Les documents nécessaires pour une embauche**

Le dossier d'embauche rassemble les documents liés au processus de recrutement, mais aussi les documents administratifs nécessaires à l'intégration du collaborateur dans l'entreprise. Ils seront détaillés plus bas.

### ➤ **Les documents liés à la paie :**

Pour pouvoir établir la paie correctement, le service RH a besoin de certaines informations indispensables :

- RIB ;
- Demandes de congés ;
- Arrêts-maladie ;
- Demande d'acompte ;
- Justificatifs de notes de frais ;
- Suivi des heures ;
- Avenants aux contrats avec évolution de salaires et objectifs.

### ➤ **Les documents relatifs à la gestion de carrière**

- Compte-rendu d'entretien annuel ;
- Demandes de formation ;
- Formations suivies ;
- Suivi des objectifs.

### ➤ **Les documents disciplinaires**

Le service RH doit conserver les éléments relatifs à d'éventuelles sanctions : avertissement, blâme, mise à pied, rétrogradation, ...

### ➤ **Les documents liés au départ du salarié**

- Lettre de démission ou de licenciement ;
- Documents de procédures de licenciement ;
- Solde de tout compte ;
- Certificat de travail ;
- Attestation Pôle Emploi.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

**Les informations interdites dans le dossier du salarié :** Le dossier du personnel RH ne doit pas comporter certaines données : les origines ethniques, les opinions politiques, les religions pratiquées, l'appartenance syndicale.

### **2.1.4. L'utilisation et l'exploitation des dossiers du personnel<sup>1</sup> :**

L'information issue du dossier du personnel est utilisée pour la gestion quotidienne des affaires des ressources humaines et pour l'élaboration des études rétrospectives et prospectives.

L'information issue de ces documents est utilisée pour :

- La gestion des éléments stables et variables nécessaires pour l'établissement de la paie, des primes et des rappels ;
- L'élaboration des tableaux des avancements et des promotions ;
- L'établissement de projections des effectifs avec planification des besoins ;
- L'élaboration de la loi cadre et du budget de fonctionnement ;
- Le suivi des congés, des accidents de travail et des absences, etc. ;
- La constitution d'un historique des événements de la carrière (fonctions occupées, notations, sanctions, interruption de service, etc.) ;
- L'établissement et le suivi des avancements d'échelon et d'échelle ;
- La fourniture des informations nécessaires à la comptabilité budgétaire, générale, analytique et prévisionnelle ;
- La production des statistiques nécessaires à la réalisation du bilan social périodique.

### **2.1.5. Importance de tenu des dossiers administratifs<sup>2</sup> :**

L'organisation et la conservation des dossiers du personnel sont d'une importance capitale dans la mesure où leur préservation permet au SAF (Service Administratif et Financier) et à l'Agence comptable de se justifier vis-à-vis des auditeurs externes, des inspecteurs des finances des organismes sociaux, de la Cour des comptes et du personnel.

### **2.1.6. Accès aux Dossiers du Personnel<sup>3</sup>:**

Le dossier du personnel, regroupant des informations d'identité personnelle et souvent classées

---

<sup>1</sup>BAHEDI (Moulay Abdellah), *Le dossier du personnel, source information pour la gestion des ressources humaines*, Revue de la science de l'information(*RESI*), N°14, décembre 2004, P.18.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Gervoise (Audrey), *Comment constituer un dossier du personnel*, <https://culture-rh.com/constitution-dossier-personnel-digitalisation-code-travail/> [29/05/2024 à 6:22]

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

sensibles, est donc confidentiel. Son accès est réglementé et seuls certains utilisateurs seront autorisés à le consulter.

Les personnes habilitées à consulter les dossiers du personnel sont :

- L'employeur et/ou son représentant.
- Le service des ressources humaines.
- Le salarié pour son dossier personnel.

### **2.2. Le congé annuel :**

#### **2.2.1. Définition :**

Le congé annuel est une période de repos obligatoire accordée chaque année à tous les salariés, durant laquelle ils continuent de percevoir leur salaire, pris en charge par l'employeur<sup>1</sup>.

Ce droit est stipulé par la loi N° 90-11 relative aux relations de travail, qui précise que le congé annuel est obligatoire pour l'employeur et le travailleur, et que toute renonciation du travailleur à tout ou partie de son congé est considérée comme nulle et sans effet<sup>2</sup>.

#### **2.2.2. Durée du congé annuel :**

La détermination des droits à congé dépend de la durée effective de travail effectuée au cours de la période annuelle de référence, qui s'étend du 1er juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé<sup>3</sup>. Il est important de noter que la notion de travail effectif est interprétée de manière libérale.

##### **2.2.2.1. Règle et principe de calcul de la durée du congé annuel:**

La durée du congé payé est établie sur la base d'un régime uniforme pour l'ensemble des travailleurs. Elle est calculée à raison de deux jours et demi par mois de travail, sans dépasser trente (30) jours calendaires par année de travail<sup>4</sup>.

En cas de mois travaillé incomplet, le calcul de la durée du congé est effectué comme suit :

- Un jour si la période de travail est comprise entre huit (08) et quinze (15) jours.

---

<sup>1</sup> GUILLOT-SOULEZ (Chloé), Op.Cit, P.161

<sup>2</sup> Code de travail, Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail, Art. 39.

<sup>3</sup> Ibid, Art. 40.

<sup>4</sup> Ibid, Art. 41

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Deux jours et demi si la période de travail est supérieure à quinze (15) jours.
- Aucun jour si la période de travail est inférieure à huit (08) jours.

Pour les travailleurs nouvellement recrutés, la période de calcul du congé débute à la date de leur recrutement<sup>1</sup>.

### **2.2.2.2.Exception à la règle :**

La législation prévoit des dispositions pour l'octroi de congés supplémentaires, dont la durée est déterminée par voie réglementaire, pour les travailleurs engagés dans des activités caractérisées par un niveau élevé de pénibilité physique, intellectuelle ou nerveuse, de danger ou d'insalubrité, ainsi que pour le personnel travaillant dans certaines régions du sud, dans des postes et des lieux de travail isolés ou dans des zones déshéritées<sup>2</sup>.

C'est dans ce contexte que la loi 90-11 relative aux relations de travail stipule, dans son article 42, qu'un congé supplémentaire d'une durée minimale de dix jours de travail est accordé dans les régions du sud<sup>3</sup>.

En outre, un travailleur en congé de maladie de longue durée ne peut prétendre à plus d'un mois de congé annuel, quelle que soit la durée de son congé de maladie.<sup>4</sup>

### **2.2.2.3.Les facteurs de détermination de la durée de congé annuel <sup>5</sup>:**

Conformément à la loi 90-11 relative aux relations de travail, les périodes considérées comme des périodes de travail pour le calcul de la durée du congé annuel sont :

- Les périodes de travail accompli,
- Les périodes de congés annuels,
- Les périodes d'absences spéciales rémunérées ou autorisées par l'employeur,
- Les périodes de repos légal,
- Les périodes d'absences pour maternité, maladies et accidents de travail,

---

<sup>1</sup> Code de travail article Art. 40.

<sup>2</sup> Ibid, Art. 45.

<sup>3</sup> Ibid, Art. 42.

<sup>4</sup> Ibid, Art. 47.

<sup>5</sup> Ibid, Art. 46.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **2.2.3. Planning des congés payés:**

Les congés annuels rémunérés doivent être attribués selon un programme de départ en congé établi après consultation des représentants des travailleurs et en tenant compte des impératifs de service, de l'intérêt général de la production et de la productivité, ainsi que des intérêts des travailleurs.

#### **2.2.3.1. Le fractionnement<sup>1</sup>:**

Le fractionnement du congé annuel est autorisé, à condition que le travailleur bénéficie d'une période de repos continue d'au moins quinze jours ouvrables, et que cette fraction soit utilisée pendant la période habituelle des congés annuels. Cependant, le fractionnement est interdit dans les métiers, professions ou activités jugés pénibles, dangereux ou insalubres, notamment dans les régions défavorisées ou isolées.

#### **2.2.3.2. Report du congé annuel :**

L'article 41 stipule qu'il est interdit de reporter d'une année à l'autre tout ou partie du congé annuel. En d'autres termes, le congé annuel doit normalement être pris pendant l'année de référence et ne peut pas être transféré à une année ultérieure <sup>2</sup>.

Cependant, il existe des exceptions pour certains types de personnel. Les personnels civils assimilés et les personnels civils contractuels, ayant un contrat à durée indéterminée, ont la possibilité de fractionner ou de reporter leur congé annuel sous certaines conditions:

- Pour des nécessités de service : Si les besoins de l'organisation ou de l'entreprise requièrent la présence du personnel pendant la période normalement prévue pour le congé, il est possible de reporter une partie ou la totalité du congé annuel.
- Sur demande acceptée : Si un employé souhaite reporter son congé annuel pour des raisons personnelles, cette demande peut être acceptée par l'employeur.

Dans ces situations, des limites strictes doivent être respectées :

---

<sup>1</sup> Journal officiel de la république algérienne, N° 22, au 4 avril 2023, *Conventions et accords internationaux*, Protections et droits, Art 41.

<sup>2</sup> Idem.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Le report ou le fractionnement ne peut pas dépasser une année civile: Cela signifie que le congé annuel reporté doit être pris dans l'année qui suit celle pour laquelle il était initialement prévu.
- La durée du fractionnement ne peut pas être inférieure à la moitié du congé annuel: Cela garantit que les employés bénéficient toujours d'une période de repos significative, même s'ils décident de fractionner leur congé sur plusieurs périodes.

De plus, il est important de noter que le congé annuel peut être suspendu en cas de maladie ou d'accident justifié(e)<sup>1</sup>.

### **2.2.4. Registre des congés<sup>2</sup> :**

La législation stipule que tout organisme employeur est tenu de maintenir un registre des congés, dans lequel doivent figurer notamment les informations suivantes :

- Nom et prénom du travailleur.
- Poste de travail occupé.
- La période de recrutement de chaque travailleur ;
- La date de recrutement de chaque travailleur;
- La durée du congé annuel de chaque travailleur;
- La date de départ en congé de chaque travailleur;
- La date du retour de chaque travailleur.
- Montant de l'indemnité de congé.
- Emergement du travailleur.

Ce registre, dûment signé par le responsable de organisme employeur et les représentants des travailleurs, est mis à disposition de l'inspection du travail, le cas échéant.

### **2.2.5. La rémunération du congé annuel :**

La législation en vigueur, résultant de l'application de la loi 90-11, stipule que le congé annuel est rémunéré sur la base d'une indemnité dénommée "indemnité de congé annuel".

Le calcul de l'indemnité correspondant au congé annuel est équivalent à un douzième (1/12) de la

---

<sup>1</sup> Journal officiel de la république algérienne, N° 22, au 4 avril 2023, Op.Cit, Art. 47.

<sup>2</sup> Journal officiel de la république algérienne, N° 17, au 13 mars 1996, décret exécutif N°96-98 déterminant la liste et le contenu des livres et registres spéciaux obligatoires pour les employeurs, Art 4.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence<sup>1</sup>. La rémunération totale inclut : le salaire de poste tel que défini par la loi, ainsi que l'indemnité de congé de l'année précédente.

Cependant, la loi précise également que cette indemnité ne peut être inférieure au montant de la rémunération que le travailleur aurait perçu s'il avait continué à travailler. Cette disposition peut générer une certaine confusion quant au montant réel de cette indemnité, car elle pourrait signifier que toutes les primes et indemnités payées lorsque le travailleur est en activité sont maintenues, ce qui n'est pas l'interprétation de tous.

---

<sup>1</sup> Code de travail article, Op.cit, Art. 52.

# **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

## **Section 02 : L'AUDIT INTERNE.**

Dans cette section, nous allons explorer les aspects théoriques de l'audit interne en la divisant en deux sous-sections :

La première sous-section va aborder les aspects fondamentaux de l'audit interne. Nous allons commencer par l'historique de l'audit et les différentes définitions de l'audit interne, puis nous allons examiner ses objectifs, ses types, ses principes, son rattachement dans une organisation ainsi que les différentes normes internationales qui le régissent.

Dans la deuxième sous-section, nous allons définir les différents outils de l'audit interne ainsi que les principales phases du déroulement d'une mission d'audit. Cette approche nous permettra de comprendre en détail le déroulement d'une mission d'audit interne.

### **Sous-section 01: Généralités sur l'audit interne**

#### **Historique de l'audit :**

##### **1.1.L'origine de l'audit :<sup>1</sup>**

Historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques.

Plus tard, dès le III<sup>e</sup> siècle avant J.C, les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin audire qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs » .

##### **1.2.Développement de l'Audit au XX<sup>e</sup> siècle :<sup>2</sup>**

Avec l'accroissement des transactions commerciales et la complexité des environnements d'affaires au début du XX<sup>e</sup> siècle, notamment en Angleterre, des pratiques de contrôle comptable plus systématiques et détaillées ont été développées. Le premier cabinet spécialisé en audit a été

---

<sup>1</sup> BELLAHA (Hadjer), *La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien*, Thèse de Doctorat, Université Djillali Liabes de Sidi-Bel-Abbès.Algerie, 2021, P.12.

<sup>2</sup> Idem.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

fondé à Londres, avec pour responsabilités principales la détection de fraudes et la certification des états financiers.

### **1.3. Impact de la Crise de 1929 :<sup>1</sup>**

La crise économique de 1929 a marqué un tournant décisif dans l'évolution de l'audit. Face à une augmentation des coûts d'audit et à la divulgation d'informations financières trompeuses, les entreprises ont commencé à internaliser certaines fonctions d'audit pour réduire les dépenses et améliorer le contrôle interne. Cette initiative a mené à l'apparition de l'audit interne en tant que fonction distincte au sein des entreprises.

### **1.4. Évolution et Formalisation de l'Audit Interne :**

Dans les années suivantes, l'audit interne a élargi son champ d'application pour inclure non seulement la vérification des comptes mais aussi l'évaluation de la qualité des processus et des services internes. Cette expansion a nécessité la création d'un corps de doctrine spécifique à la discipline. En 1941, cela a abouti à la fondation de l'Institute of Internal Auditors (IIA), une organisation dédiée à la promotion des normes professionnelles de l'audit interne et à leur application rigoureuse.

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

Il existe de nombreuses définitions de l'audit interne, nous allons en citer quelques-unes qui semblent les plus claires et pertinentes :

**Selon GERMOND et BERANAULT :** « *l'audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats* ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> COLLINS (LIONNEL), *Définition Et L'évolution de L'audit Interne*, <https://www.scribd.com/document/505359532/Definition-Et-l-Evolution-de-l-Audit-Interne> [30/04/2024 à 22:15].

<sup>2</sup> BAKHTAOUI (Mimoun) et OURIACHI (NISRINE), *L'Audit interne mécanisme de gouvernance des EEP au Maroc: Etat des lieux*, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°12, 2020, PP.88.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

**SAWYER Lawrence :** « *L'audit interne est d'une utilité reconnue dans les grandes entreprises comme le moyen de valider la qualité du contrôle interne, lequel demeure le mécanisme indispensable pour s'assurer que les actions de l'entreprise sont en conformité avec ses stratégies, ses politiques et ses principes.* »<sup>1</sup>

**La définition officielle de l'IIA1:** « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.* »<sup>2</sup>

### **3. Les objectifs de l'audit interne :**

Selon **SALIH AHMED ISLAM**, les objectifs de l'audit interne sert à <sup>3</sup> :

- Fournir des services indépendants et objectifs d'assurance et de conseil qui améliorent les opérations de l'organisation et lui apportent de la valeur.
- Évaluer et améliorer les contrôles internes pour protéger les actifs, garantir la précision des rapports financiers, et respecter les réglementations, aidant ainsi à prévenir les fraudes et autres risques.
- Vérifier la conformité de l'organisation avec les lois et règlements, offrant des recommandations pour renforcer cette conformité et maintenir le statut légal de l'organisation.
- Gérer les risques par l'identification, l'évaluation, et l'atténuation pour assurer que l'organisation peut atteindre ses objectifs tout en minimisant les menaces potentielles.
- Renforcer la confiance dans les opérations de l'organisation en fournissant des évaluations objectives et en proposant des améliorations pour assurer efficacité et conformité.

---

<sup>1</sup> BELKACEMI (Fadila), *Apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes*, Thèse de Doctorat, Université d'Alger 3, Algérie, 2017, P 4.

<sup>2</sup> Institute of internal auditors, *Definition of Internal Auditing*, <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/> [01/05/2024 à 04 :40].

<sup>3</sup> ISLAM (Salih Ahmed), *Mastering Internal Audit Fundamentals A Step-by-Step Approach*, draft2digital, 2022, P5.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Aider la direction à optimiser les opérations, réduire les coûts et atténuer les risques, facilitant ainsi une prise de décision éclairée et efficace.

### **4. Les principes de l'audit : <sup>1</sup>**

#### **4.1.Déontologie : le fondement du professionnalisme.**

Il revient à l'équipe d'audit de réaliser leurs tâches de manière éthique avec honnêteté et responsabilité. Également, les auditeurs doivent avoir les compétences requises et réalisés leur tâche en toute impartialité (rester justes et sans parti pris).

#### **4.2.Restitution impartiale : l'obligation de rendre compte de manière sincère et précise.**

Il convient que les constatations, conclusions et rapports reflètent de manière sincère et précise les activités d'audit. Ainsi que la communication soit sincère, précise, objective, opportune, claire et complète.

#### **4.3.Conscience professionnelle : l'attitude diligente et avisée au cours de l'audit.**

Il convient que les auditeurs doivent agir en accord avec l'importance que leur ont accordé le client de l'audit et les autres parties intéressées.

#### **4.4.Confidentialité : sécurité des informations.**

Il convient que les informations d'audit ne soient pas utilisées de manière inappropriée au seul bénéfice de l'auditeur ou du client de l'audit ou de manière qui pourrait porter préjudice aux intérêts de l'audit.

#### **4.5.Indépendance : le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit.**

Il convient que les auditeurs soient indépendants de l'activité audité et n'aient ni parti pris, ni conflit d'intérêt dans toute la mesure du possible. Également, les auditeurs conservent un état d'esprit objectif tout au long du processus d'audit pour s'assurer que les constatations et conclusions d'audit sont uniquement fondées sur les preuves d'audit.

---

<sup>1</sup> NORME INTERNATIONALE, ISO 19011, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*, Suisse, P 04.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **4.6.Approche fondée sur la preuve : la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique.**

Les preuves d'audit doivent être vérifiables en s'appuyant sur des échantillons d'informations disponibles dans la mesure où un audit est réalisé avec une durée et des ressources délimitées.

### **4.7.Approche par les risques : approche d'audit prenant en considération les risques et les opportunités.**

Il convient que l'approche par les risques ait une influence substantielle sur la planification, la réalisation et le compte rendu des audits afin de s'assurer que les audits soient axés sur les questions importants pour le client de l'audit et de réaliser les objectifs du programme d'audit.

## **5. Types d'audit interne <sup>1</sup>:**

L'audit interne est essentiel pour la gouvernance et la gestion des organisations, se concentrant sur des domaines spécifiques de leurs opérations et activités, voici les principaux types d'audit interne :

**5.1.Audit financier** : Évalue l'exactitude, l'exhaustivité et la fiabilité des rapports financiers, s'assurant de la conformité aux normes comptables, aux lois et aux règlements. Examine également l'efficacité des contrôles internes liés aux rapports financiers et propose des améliorations.

**5.2.Audit opérationnel** : Analyse l'efficacité et l'efficience des activités opérationnelles, cherchant à réduire les coûts, améliorer les performances et optimiser les processus pour atteindre les objectifs de l'organisation de manière efficace.

**5.3.Audit de conformité** : Vérifie que l'organisation respecte les lois, règlements, politiques et procédures applicables. Propose des recommandations pour améliorer la conformité si nécessaire, assurant ainsi le fonctionnement dans le cadre légal et réglementaire.

**5.4.Audit des technologies de l'information (TI)** : Évalue l'infrastructure informatique pour garantir sa sécurité, fiabilité et conformité. Identifie les risques et vulnérabilités et recommande des améliorations pour assurer la sécurité et la fiabilité des systèmes informatiques.

---

<sup>1</sup> ISLAM (Salih Ahmed), Op.Cit, P.06.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

**5.5. Audit de fraude :** Se concentre sur l'identification et la prévention de la fraude. Examine les transactions financières et autres documents pour détecter les activités frauduleuses potentielles et propose des mesures pour améliorer les contrôles internes et prévenir la fraude.

**5.6. Audit de gestion :** Évalue l'efficacité des pratiques et processus de gestion, incluant l'équipe de direction et la structure organisationnelle. Fournit des recommandations pour améliorer l'efficacité de la gestion et la performance globale de l'organisation.

Chaque type d'audit interne a un objectif spécifique, mais tous visent à améliorer l'efficacité, l'efficience et la conformité des opérations. En réalisant des audits internes, les organisations peuvent identifier les domaines à améliorer et mettre en œuvre des changements pour optimiser leur performance et atteindre leurs objectifs.

### **6. la charte d'audit interne :<sup>1</sup>**

La charte d'audit interne est un document interne à l'organisation établi par le responsable de la Structure d'Audit Interne et approuvé par la Haute Direction ainsi que par le Conseil.

Selon la norme 1000, des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le responsable de la Structure d'Audit Interne doit revoir périodiquement la charte. Mais, sans la précision de la fréquence de cette périodicité.

Par similitude à la périodicité du processus de mise à jour des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, il est recommandé de revoir la charte toutes les 3 années afin de la mettre à jour en fonction des modifications des normes et des autres changements internes à l'organisation.

La diffusion de la charte d'audit interne doit se faire au sein et en dehors de l'organisation, en utilisant différents moyens de communication.

La charte d'audit interne doit au minimum :

- définir la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la Structure d'Audit Interne ;
- définir la position de la Structure d'Audit Interne ;

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zied), Op.Cit, P.91.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- définir la nature de la relation fonctionnelle du responsable de la Structure d'Audit Interne avec le Conseil ;
- reconnaître la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut of Internal Auditors (IIA) ;
- définir le champ d'intervention de la Structure d'Audit Interne ;
- autoriser l'accès des auditeurs internes aux documents, aux personnes et aux biens ;
- définir la nature des missions d'assurance ;
- définir la nature des missions de conseil.

Dans la pratique la charte d'audit peut aborder d'autres points tels que :

- les principales étapes du déroulement des missions d'audit ;
- la désignation, la révocation et la rémunération du responsable de l'audit ;
- le recrutement, la rémunération et la formation des auditeurs internes ;
- les relations de la Structure d'Audit Interne avec les autres structures au sein de l'organisation ;
- la relation de la Structure d'Audit Interne et les commissaires aux comptes ;
- le rappel des règles de déontologie.

### **7. Le rattachement d'audit interne :<sup>1</sup>**

La norme 1100 stipule que l'audit interne doit être indépendant et que les auditeurs internes doivent faire preuve d'objectivité dans leur travail. Pour garantir cette indépendance, un double rattachement est mis en place.

Ce double rattachement implique que la Structure d'Audit Interne doit être rattachée fonctionnellement au Conseil d'Administration à travers le Comité d'Audit (s'il existe). Aussi, elle doit être rattachée hiérarchiquement au plus haut niveau de la Direction à qui elle rend compte.

---

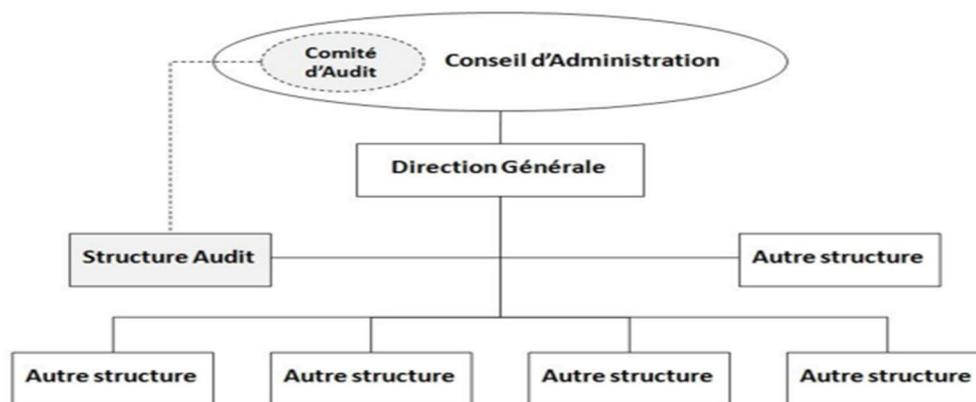
<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zied), Op.Cit, P.41.

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

Cette position permet à l'audit interne d'auditer les autres fonctions, opérations, domaines et processus avec objectivité. Il en résulte selon Jacques RENARD :

- que l'auditeur interne ne doit pas avoir sous ses ordres aucun service opérationnel ;
- qu'il ne formule que des « recommandations » qui ne constituent en aucun cas des mesures obligatoires pour la hiérarchie ;
- qu'il doit avoir accès à tout moment aux personnes (à tous les niveaux hiérarchiques), aux biens et aux informations.

**Figure N° 01 : Le rattachement d'audit interne**



Source : BOUDRIGA (Zied), Op.Cit, P.83.

### 8. Les normes de l'audit interne :

Les missions d'audit interne font l'objet de normes élaborées par l'IAA (The Institute of Internal Auditors). Les normes ont pour objet :<sup>1</sup>

- De définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

<sup>1</sup> OBERT (Robert) et MAIRESSE (Marie-Pierre), *Comptabilité et audit : Manuels et applications*, Dunod, France, 2009, p420.

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

Les normes d'audit interne se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

**8.1. Les normes de qualification (série 1000)** qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;

**8.2. Les normes de fonctionnement (série 2000)** qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;

**8.3. Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre)** qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques; elles concernent les activités d'assurance et les activités de conseil.

**8.4. Les Modalités Pratiques d'Application (MPA) :** Ce ne sont pas des normes à proprement parler puisqu'elles sont facultatives, mais on précise qu'elles « font autorité »

**Tableau N°01 : Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées**

Normes de Qualification	Articles Associés	Normes de Mise en Œuvre associées (NMO)	Modalités Pratiques d'Application (MPA)
<b>Norme 1000, Mission, pouvoirs et responsabilités.</b>		NMO 1000.C1 : Définition des missions de conseil dans la charte d'audit.	MPA 1000-1 : Modalités d'approbation de la charte et évaluation périodique de ses objectifs.
<b>Norme 1100, Indépendance et objectivité.</b>	1110. Indépendance dans l'organisation	NMO 1110.A1 : Traitement de l'ingérence; NMO 1110.A2 : Cas particulier des missions confiées au responsable de l'Audit; NMO 1110.C1 et C2 : Indépendance et mission de conseil;	MPA 1110-1 : Rôle du conseil ou comité d'audit dans le rattachement du service, la nomination et la révocation du responsable;
	1120. Objectivité		MPA 1120-1 : Précisions sur les conflits d'intérêt;
	1130. Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité	NMO 1130.A1 : Audit d'opérations dont l'auditeur a été précédemment responsable ; NMO 1130.A2 :	; MPA 1130-1 : Restrictions liées à l'indépendance ; MPA 1130.A1-1 : Incompatibilités.

**CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

		Indépendance et mission de conseil.	
<b>Norme 1200, Compétence et conscience professionnelle.</b>			MPA 1200-1 : Respect du code de déontologie;
	1210. Compétence	NMO 1210.A1 : Recours à des personnes qualifiées si nécessaire; NMO 1210.A2 : Cas particulier de la fraude; NMO 1210-A3 : Connaissances minimales en informatique; NMO 1210.C1 : Exigences pour les missions de conseil;	MPA 1200-1 : Respect du code de déontologie ; MPA 1210-1 : Compétences minimales requises et exigences de communication et de formation professionnelle ; MPA 1210.A1-1 : Conditions et incompatibilités du recours à des personnes qualifiées;
	1220. Conscience professionnelle	NMO 1220.A1 : Éléments à prendre en considération pour évaluer sa capacité; NMO 1220.A2 : Envisager les techniques informatisées; NMO1220.C1 : Prise en compte du coût, de la complexité et des attentes du client pour les missions de conseil.	MPA 1220-1 : Prise en compte du coût, de la complexité et des attentes du client pour les missions de conseil.
	1230. Formation professionnelle continue		MPA 1230-1 : Exigence de formation professionnelle continue et préconisation de certification.
<b>Norme 1300, Programme d'assurance et d'amélioration qualité.</b>	1310. Évaluations du programme qualité : - 1311. Évaluations internes. - 1312. Évaluations		MPA 1310-1 : Exemples de critères pour l'évaluation de la performance du service d'audit ; MPA 1311-1 : Règles d'évaluation internes ; MPA 1312-3 : Démarche

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

	externes		de certification offerte aux services d'audit interne.
	1320. Rapports relatifs au programme qualité : - 1321. Utilisation de la mention « Conformément aux normes internationales ». - 1322. Indication de non-conformité		MPA 1320 : Communication des rapports relatifs au programme qualité au conseil; MPA 1321 : Utilisation de la mention « Conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » par le responsable de l'audit interne; MPA 1322 : Information de la direction générale et du conseil en cas de non-conformité ayant une incidence sur le champ d'intervention ou le fonctionnement de l'audit interne.

Source : réalisé par les deux étudiants à partir de RENARD (Jacques), Op.Cit, p.108.

### LES NORMES DE FONCTIONNEMENT :

Tableau N°02: Les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associées

Normes de Qualification	Articles Associés	Normes de Mise en Œuvre associées (NMO)	Modalités Pratiques d'Application (MPA)
<b>Norme 2000. Gestion de l'audit interne</b>	2010. Planification	NMO 2010.A1 : Évaluation annuelle des risques et Mise en œuvre de la planification	MPA 2010-1 : Processus de planification et établissement du planning
	2020. Communication		MPA 2020-1 :

**CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

	et approbation		Communication annuelle des programmes et besoins
	2030. Gestion des ressources		MPA 2030-1 : Gestion du budget, des prévisions d'effectifs et des plans de recrutement
	2040. Règles et procédures		MPA 2040-1 : Détermination des procédures proportionnelles
	2050. Coordination		MPA 2050-1 : Modalités de coordination, y compris l'évaluation des travaux d'audit externe
	2060. Rapports au conseil et à la direction générale		MPA 2060-1 : Communication périodique des résultats et des risques importants
<b>Norme 2100. Nature du travail</b>	2110. Gouvernement d'entreprise	NMO 2110.A1 : Évaluation de la gouvernance des systèmes d'information	
	2120. Management des risques	NMO 2120.A1 : Évaluation de la pertinence des processus de gestion des risques	MPA 2120-1 : Tests d'audit pour évaluer l'efficacité du management des risques
	2130. Contrôle	NMO 2130.A1 : Évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle	MPA 2130-1 : Modalités d'appréciation des processus de contrôle
<b>Norme 2200. Planification de la</b>	2210. Objectifs de la mission		MPA 2210-1 : Définition des

**CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

<b>mission</b>		objectifs de la mission et des procédures à mettre en œuvre
	2220. Champ de la mission	MPA 2220-1 : Définition de l'exhaustivité du champ de la mission
	2230. Ressources affectées à la mission	MPA 2230-1 : Importance de la compétence des ressources et recours éventuel à des ressources externes
	2240. Programme de travail de la mission	MPA 2240-1 : Définition à l'avance des procédures et moyens, avec supervision de l'élaboration
<b>Norme 2300. Accomplissement de la mission</b>	2310. Identification des informations	
	2320. Analyse et évaluation	
	2330. Documentation des informations	
	2340. Supervision de la mission	
<b>Norme 2400. Communication des résultats.</b>	2410. Contenu de la communication	
	2420. Qualité de la communication	
	2430. Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes... »	
	2440. Diffusion des résultats.	
<b>Norme 2500. Surveillance des actions de progrès</b>		

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

<b>Norme 2600. Acceptation des risques par la D.G.</b>	
--	--

**Source** : réalisé par les deux étudiants à partir de RENARD (Jacques), Op.Cit, p.108.

### **Sous-section 02 : Les outils de l'audit interne et le processus de réalisation d'une mission d'audit.**

#### **1- Les outils d'audit interne :**

Les outils d'audit interne sont pour garantir l'efficacité et la rigueur des processus d'audit au sein d'une organisation. Ils se déclinent en différentes catégories, chacune jouant un rôle spécifique dans la collecte, l'évaluation et la documentation des informations nécessaires à la réalisation d'une mission d'audit. Nous allons explorer les outils les plus fréquemment utilisés.

#### **1-1- Les outils de description :**

##### **1-1-1- La narration :<sup>1</sup>**

Dans le domaine de l'audit interne, la narration se décline en deux formes principales : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. Toutes deux jouent un rôle crucial dans le processus d'audit, bien qu'elles diffèrent sensiblement en termes de méthode et d'objectif.

- **La narration par l'audité** est une approche orale où l'auditeur adopte un rôle passif, se contentant d'écouter et de noter le récit de l'audité sans préparation préalable ni orientation spécifique. Cette narration est souvent utilisée comme un premier contact avec l'audité, où ce dernier est invité à décrire de manière générale son environnement de travail ou ses fonctions. L'avantage principal de cette méthode est qu'elle permet à l'auditeur d'obtenir une vue d'ensemble non filtrée et souvent riche en détails, directement de la source principale.
- **La narration par l'auditeur**, en revanche, est essentiellement une transcription écrite des informations recueillies, que ce soit à partir du récit de l'audité ou d'observations propres à l'auditeur. Cette forme de narration ne nécessite pas de compétences techniques spécifiques au-delà d'une bonne capacité rédactionnelle. Elle vise à organiser et à structurer les informations recueillies, facilitant ainsi leur compréhension et leur communicabilité à des tiers. Toutefois, cette méthode est moins rigoureuse et systématique que d'autres outils

---

<sup>1</sup>RENARD (Jacques), Op.Cit, p 354.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

d'audit, ce qui peut parfois limiter son efficacité dans la transmission précise et détaillée des informations.

### **1-1-2- L'observation physique :<sup>1</sup>**

L'observation physique en audit consiste à constater directement la réalité et le fonctionnement d'un phénomène, qu'il s'agisse d'un processus, d'une transaction, d'un site, d'un bien ou de documents. L'auditeur, en observant attentivement, peut identifier des problèmes qui ne sont pas évidents à partir de l'analyse des informations écrites. De plus, l'observation fournit des exemples concrets qui peuvent illustrer les conclusions générales.

En pratique, les auditeurs internes utilisent l'observation physique au début de la mission pour comprendre le contexte et lors de la vérification pour obtenir des preuves de faiblesses éventuelles.

### **1-1-3- L'organigramme fonctionnel :<sup>2</sup>**

L'organigramme fonctionnel est un outil d'audit qui visualise les fonctions et activités d'une organisation en mettant l'accent sur les rôles et les responsabilités.

Cet outil est particulièrement utile pour les auditeurs lorsqu'il est nécessaire de comprendre l'organisation des tâches au sein d'une entité, et il aide à identifier des failles potentielles dans l'organisation. L'organigramme fonctionnel est généralement créé par l'auditeur en début de mission, basé sur les informations recueillies via observations, entretiens et autres méthodes comme la narration.

### **1-1-4- La grille de séparation des tâches :<sup>3</sup>**

La grille de séparation des tâches est un outil utilisé principalement lors de la phase de conduite des vérifications, permettant à l'auditeur de rechercher des preuves de faiblesses dans le contrôle interne. Elle aide à comprendre, par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné. L'auditeur établit cette grille (ou l'exploite si elle existe par ailleurs) pour s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne : « La séparation des fonctions ». Grâce à

---

<sup>1</sup>SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit, P.244.

<sup>2</sup>RENARD (Jacques), Op.Cit, P. 356.

<sup>3</sup>SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit, P. 357.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

cette grille, l'auditeur vérifie qu'il n'y a pas de cumul de fonctions sur un même acteur ou un groupe restreint d'entre eux. Cet outil met également en évidence des éventuelles anomalies concernant la répartition de la charge de travail entre les différents intervenants.

### **1-1-5- Le diagramme de circulation : <sup>1</sup>**

Le diagramme de circulation, ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients.

### **1-1-6- La piste d'audit :**

À l'origine c'est une technique de contrôle comptable plus particulièrement à l'usage des auditeurs externes (applicable dans le cadre de l'article 103 de la loi 89-935 du 29 décembre 1989 au contrôle fiscal des comptabilités informatisées). C'est par ailleurs une technique d'audit à laquelle les auditeurs internes ont largement recours. Ce texte de loi et différentes réglementations professionnelles définissent la piste d'audit comme « un ensemble de procédures permettant de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement interrompu et réciproquement. Elles doivent couvrir :

- La reconstitution de l'ordre chronologique des opérations ;
- La traçabilité ascendante et descendante (piste d'audit statique) ;
- La justification d'une information d'une date à l'autre (piste d'audit dynamique) ;
- La conservation des données : reconstitution du chemin de révision à partir des données conservées et justification de ces données à partir des règles de gestion ».<sup>2</sup>

On utilise la piste d'audit lors de la phase de lancement de la mission sur site afin d'identifier les faiblesses potentielles du contrôle interne, ainsi que lors de la phase de conduite des vérifications pour récupérer les preuves matérielles attestant des faiblesses avérées du contrôle interne.

Donc, la piste d'audit est un enregistrement chronologique des activités des systèmes montrant tous les ajouts, suppressions et changements apportés aux données et aux logiciels, qui permet de

---

<sup>1</sup>RENARD (Jacques), Op.Cit, P. 361.

<sup>2</sup>SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit, P.262.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

reconstituer et de contrôler une opération depuis son origine jusqu'à son aboutissement (et inversement). La piste d'audit d'une opération permet d'en assurer la traçabilité et donc de remonter aux éléments qui la sous-tendent et la justifient.<sup>1</sup>

### **1-2- Les outils d'interrogation :**

#### **1-2-1- Échantillonnage statistique :**

L'échantillonnage (ou sondage) statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon.<sup>2</sup>

Cette technique est plus particulièrement intéressante lors de la phase de vérification. Elle permet à l'auditeur d'obtenir des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements.<sup>3</sup>

#### **1-2-2- Les interviews :<sup>4</sup>**

L'interview est plus qu'un entretien, elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir de l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels. Elle apportera une plus-value à la collecte des informations factuelles en termes d'éléments d'analyse et de jugement. L'interview pourra servir aussi dans certains cas pour délimiter le champ et les objectifs.

L'interview est utilisé éventuellement lors de la phase d'initialisation de la mission d'audit afin d'établir le projet d'ordre de mission : il s'agit de se faire préciser, si nécessaire, dans le cadre d'entretiens avec les commanditaires leurs attentes et préoccupations particulières.

Lors de la phase de lancement de la mission sur site afin de comprendre le domaine audité et d'identifier les faiblesses potentielles de contrôle interne.

---

<sup>1</sup>IFACI, *Les outils d'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit*, Groupe Eyrolles, France, 2013, P.70.

<sup>2</sup>Ibid. P.78.

<sup>3</sup> SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit,P.271.

<sup>4</sup>Ibid. P. 255.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **1-2-3- Les rapprochements et reconstitutions :<sup>1</sup>**

Le rapprochement est la vérification ponctuelle et a posteriori, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogène (confirmation écrite extérieure) ou endogène (supports d'informations dans la chaîne d'un processus).

La reconstitution est le rétablissement d'un résultat, à partir d'éléments réels et pertinents, soit par utilisation du processus lui-même, soit par mise en œuvre de processus différents mais homologues au phénomène contrôlé.

Le rapprochement est utilisé en audit de conformité, afin de vérifier un fait ou une affirmation d'une ou plusieurs opérations.

La reconstitution est utilisée en audit d'efficacité, afin d'évaluer le fonctionnement et la fiabilité d'un système, d'un processus.

### **1-2-4- L'interrogation des fichiers informatiques :<sup>2</sup>**

L'interrogation des fichiers informatiques est une technique utilisée principalement lors de la phase de vérification en audit, permettant de collecter des informations essentielles stockées dans les bases de données de l'entité auditée. Cette méthode aide à constituer des preuves d'audit pertinentes pour évaluer l'existence et l'exactitude des données, leur exhaustivité, l'accessibilité aux personnes concernées, le respect des délais de production, ainsi que leur mise à jour et leur suivi. Ces éléments sont vitaux pour assurer la fiabilité et la transparence des informations financières et opérationnelles de l'entreprise.

### **1-3- Les outils d'évaluation :<sup>3</sup>**

#### **1-3-1- Les questionnaires :**

On peut distinguer deux types de questionnaire :

- Les questionnaires de prise de connaissance.

---

<sup>1</sup> SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit, P.266.

<sup>2</sup> Ibid. P.268.

<sup>3</sup> SOUEI (Abderrazek), *les outils de l'audit interne*,

[https://www.exacomaudit.com/docs/1.2\\_Generalites\\_sur\\_la\\_fonction\\_audit\\_interneLes\\_outils\\_de\\_l\\_audit\\_interne.pdf](https://www.exacomaudit.com/docs/1.2_Generalites_sur_la_fonction_audit_interneLes_outils_de_l_audit_interne.pdf) [8/05/2024 à 11:50].

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Les questionnaires du contrôle interne.

### **1-3-1-1- Le questionnaire de prise de connaissance :<sup>1</sup>**

Ce document est essentiellement utilisé au cours de la phase de « prise de connaissance » de la mission. Il va permettre la collecte des informations dont la connaissance est nécessaire à l'auditeur :

- Pour bien définir le champ d'application de sa mission,
- Pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,
- Pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

### **1-3-1-2- Questionnaires de contrôle interne :<sup>2</sup>**

Questionnaire dont le but est d'établir l'existence des points de contrôle interne pertinents sur lesquels l'auditeur pourra s'appuyer pour déterminer la nature, l'étendue et le calendrier d'application des procédés (ou contrôles) qu'il compte mettre en œuvre.

### **1-3-2- Les FRAP :<sup>3</sup>**

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) se présente comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à la seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

La FRAP est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque faiblesse.

Tout dysfonctionnement sera formulé sous la forme de FRAP : celle-ci doit contenir :

- Le problème (Qui résume le dysfonctionnement constaté),
- Les faits (qui le prouvent)
- Les causes (qui l'expliquent)

---

<sup>1</sup>SOUEI (Abderrazek).Op.Cit.

<sup>2</sup> Office québécois de la langue française, *questionnaire sur le contrôle interne*, [https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8378995/questionnaire-sur-le-contrôle-interne?utm\\_campaign=Redirection%20des%20anciens%20outils&utm](https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8378995/questionnaire-sur-le-contrôle-interne?utm_campaign=Redirection%20des%20anciens%20outils&utm) [08/05/2024 à 17 :30].

<sup>3</sup>SOUEI (Abderrazek), *les outils de l'audit interne*, [https://www.exacomaudit.com/docs/1.2\\_Generalites\\_sur\\_la\\_fonction\\_audit\\_interne\\_-\\_Les\\_outils\\_de\\_l\\_audit\\_interne.pdf](https://www.exacomaudit.com/docs/1.2_Generalites_sur_la_fonction_audit_interne_-_Les_outils_de_l_audit_interne.pdf) [08/05/2024 à 11 :50].

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

- Les conséquences (que cela entraîne)
- Les recommandations (qui le résolvent)

**Figure N° 02 : Modèle de FRAP.**

Modèle de <b>FRAP</b>	
Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	<b>FRAP N° :</b>
<b>Problème :</b>	
<b>Constat :</b>	
<b>Causes :</b>	
<b>Conséquences :</b>	
<b>Recommandations :</b>	
Établi par	Approuvé par :

Source : RENARD (Jacques), Op.Cit, P269.

### 1-3-3- Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes :

Ce tableau permet d'évaluer le niveau de maturité du contrôle interne existant. Il s'agit d'une évaluation et d'une qualification des risques identifiés (en fort, moyen et faible, selon la nature du risque).<sup>1</sup> voici ce schéma représente un exemplaire :

**Figure N°03 : Modèle de TFFA.**

Taches	Objectifs	Risques potentiels	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat

Source : RENARD (Jacques), Op.Cit, P 239.

### 2- Démarche d'audit interne :

#### a. L'élaboration du plan annuel d'audit : <sup>2</sup>

L'élaboration d'un plan annuel d'audit commence généralement par la réalisation d'une cartographie des risques, qui permet d'identifier et d'évaluer les risques potentiels auxquels

<sup>1</sup> Guide de procédure d'une mission d'audit. Janvier, 2015, P.6.

<sup>2</sup> SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit, P 134.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

l'entreprise est confrontée. Ensuite, en se basant sur cette cartographie, l'équipe d'audit peut déterminer les thèmes à aborder dans le plan d'audit annuel. Ces thèmes sont généralement choisis en fonction de leur importance stratégique et de l'impact qu'ils pourraient avoir sur l'organisation. Une fois les thèmes sélectionnés, l'équipe d'audit élabore un plan détaillé, précisant les objectifs spécifiques de chaque audit, les ressources nécessaires, le calendrier prévu, et les méthodes d'audit à utiliser. Ce plan est ensuite soumis à l'approbation de la direction avant d'être mis en œuvre.

### **b. Déroulement d'une mission d'audit interne :**

La mission de l'audit interne consiste à « *Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques* »<sup>1</sup>.

Une mission d'audit interne se déroule en trois phases :

- La phase de planification,
- La phase d'exécution,
- La phase de clôture

#### **I. Phase planification :**

##### **1. L'ordre de mission :**

##### **1.1.Définition :**

L'ordre de mission est le mandat donné, par la Haute Direction de l'organisation, à la Structure d'Audit Interne pour réaliser ses missions d'audit.<sup>2</sup> Il s'agit généralement d'un document d'information court (une page) qui indique le prescripteur, le destinataire et l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission, la date du début et de la fin de la mission.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Institute of internal auditors, *Mission of Internal Audit*, <https://www.theiia.org/en/standards/mission-of-internal-audit/> [10/05/2024 à 05:45]

<sup>2</sup>BOUDRIGA (Zied), Op.Cit, P.151.

<sup>3</sup>BERTIN (Élisabeth), *Audit interne enjeux et pratique*, Édition d'organisation Eyrolles, France, 2007, P.39.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

Le Responsable de la Structure d'Audit Interne envoie une copie de l'ordre de mission :<sup>1</sup>

- Aux responsables des entités entrant dans le périmètre de la mission ;
- À la Structure chargée des ressources humaines ;
- À toute autre personne appelée à fournir de la logistique à l'équipe chargée de la mission.

### **1.2.Principes essentiels :<sup>2</sup>**

- La Structure d'Audit Interne ne peut pas se saisir d'elle-même de ses missions.
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente.
- L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (l'entité auditée, la Structure chargée des ressources humaines etc.).

### **1.3.Types de missions :<sup>3</sup>**

Les missions d'audit interne peuvent être classées en deux catégories principales : celles prévues dans le plan annuel d'audit et celles considérées comme spécifiques, émanant de besoins ou de circonstances particulières.

#### **1.3.1. Missions prévues dans le plan annuel d'audit :**

Le plan d'audit constitue par lui-même un ordre de mission collectif, et dans ce cas le Responsable de la Structure d'Audit Interne, de sa propre initiative, établit un ordre de mission selon un modèle préétabli et le soumet à la signature de la Haute Direction de l'organisation.

#### **1.3.2. Missions spécifiques (hors programme) :**

Les missions d'audit spécifiques sont des missions, non prévues dans le plan annuel d'audit, qui émanent de la Haute Direction ou du Comité d'Audit.

Dans ce cas le Responsable de la Structure d'Audit Interne, sur instruction du mandataire, établit un ordre de mission selon un modèle préétabli et le soumet à la signature de la Haute Direction de l'organisation.

---

<sup>1</sup>BOUDRIGA (Zied), Op.Cit, P.152.

<sup>2</sup>Ibid. P.151.

<sup>3</sup>Ibid, P.151.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **2. La prise de connaissance :**

C'est l'étape la plus importante de la mission d'audit. La durée de la prise de connaissance varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil des auditeurs internes chargés de la mission, existence d'audits antérieurs etc.<sup>1</sup>

L'auditeur doit prendre connaissance du domaine à auditer afin de pouvoir bâtir le référentiel de contrôle et d'identifier les risques.

#### **Objectifs :**<sup>2</sup>

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité.
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne.
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction.
- Éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité.
- Permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

### **3. Évaluation des risques :**<sup>3</sup>

L'étape d'identification et d'évaluation des risques dans la planification d'une mission d'audit correspond à la mise en œuvre de la norme 2210.A1. Cette étape consiste à repérer et évaluer les risques associés à l'activité soumise à l'audit, souvent appelée "identification des zones à risques". Elle vise principalement à identifier les endroits où les risques les plus importants peuvent se produire, plutôt que d'analyser en détail chaque risque. Cette phase est déterminante car elle permet à l'auditeur interne de définir un cadre de référence pour la mission, de concevoir un programme d'audit adapté, en tenant compte à la fois des menaces identifiées et des mesures déjà en place pour les atténuer. À partir de ce moment, l'auditeur interne rencontrera régulièrement la notion de risque tout au long de sa mission.

---

<sup>1</sup>BOUDRIGA (Zied), Op.Cit, P.152.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques),Op.Cit. P.224.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques), Op.Cit, P.233.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **4. Le rapport d'orientation :**

À la fin de la phase de préparation de la mission et juste avant que ne démarre la phase de réalisation de l'audit, un document synthétique présente dans un rapport d'orientation, les objectifs poursuivis et zones de risques que les auditeurs vont examiner. Il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention.<sup>1</sup>

## **II. Phase de réalisation :**

### **1. Réunion d'ouverture :<sup>2</sup>**

La réunion d'ouverture marque le début de l'audit sur site. Elle permet de repréciser l'objectif de l'audit, d'effectuer les derniers réglages du plan d'audit et de rassurer, impliquer et mobiliser les audités.

Plus précisément, la réunion d'ouverture peut être l'occasion de présenter des membres de l'équipe d'audit, de présenter les objectifs et le champ d'audit, de résumer les méthodes et procédures utilisées pour effectuer l'audit, de définir les circuits de communication officiels entre auditeurs et audités, de confirmer le plan d'audit, de mettre à disposition les moyens complémentaires nécessaires à la réalisation de l'audit ou encore de clarifier les points obscurs du plan d'audit.

#### **1.1. Les participants :<sup>3</sup>**

- Le chef de mission + éventuellement le responsable de l'audit interne
- Les auditeurs
- Le « directeur des audités »
- Les chefs des services audités

### **2. Le programme d'audit :**

Le programme de travail ou vérification (PdeV)<sup>4</sup> est un document interne à l'Audit Interne. Il définit les travaux que les auditeurs vont effectuer ainsi que les diverses techniques et outils que ces derniers vont utiliser.

---

<sup>1</sup> SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit, P.184.

<sup>2</sup> LACOLARE (Vincent), *pratiquer l'audit à valeur ajoutée*, AFNOR, France, 2010, P. 57.

<sup>3</sup> SCHICK (P), VERA (J) et BOURROUILH-PAREGE (O), Op.Cit, P.180.

<sup>4</sup> BOUDRIGA (Zied), Op.Cit, P.157.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

La responsabilité de sa préparation incombe au Chef de la mission, qui doit ensuite le soumettre à l'approbation du responsable de la Structure d'Audit Interne. Ce document doit comporter cinq éléments essentiels :

- les objectifs de la mission,
- le découpage de la mission en plusieurs tâches et la durée de chacune d'elles,
- le calendrier d'exécution des tâches,
- la répartition des tâches entre les auditeurs en charge de la mission.
- les outils à envisager pour chaque tâche (interview, échantillonnage statistique, grille d'analyse des tâches, flowchart etc.).

### **III. Phase de clôture :**

#### **1. La réunion de clôture<sup>1</sup> :**

Enfin, la réunion de clôture a pour but de présenter les conclusions de l'audit.

Comme pour la réunion d'ouverture, elle est préparée par le responsable d'audit et généralement animée par lui à l'oral ou à l'aide de supports de présentation.

La direction de l'audité y participe. Elle peut si elle le souhaite faire participer d'autres responsables (le cas le plus courant) ou bien même l'ensemble des audités, voire l'ensemble des salariés de l'organisme (très rare).

Cette réunion permet de restituer aux audités les conclusions de l'audit et une synthèse des observations. L'équipe d'audit doit s'assurer que la direction de l'audité a bien compris les conclusions de l'audit. Et s'assurer de la pertinence et adéquation des actions correctives que l'audité a l'intention de mettre en œuvre par rapport aux conclusions.

À ce stade, l'audit est terminé. Il n'est donc pas envisageable de rediscuter de tel ou tel point ou de ré-auditer tel thème. En revanche, l'audité peut avoir un point de vue divergent de celui de l'équipe d'audit. Ces éventuelles divergences sont consignées dans les conclusions.

---

<sup>1</sup> LACOLARE (Vincent), Op.Cit, P.59.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

D'où l'importance du procès-verbal de clôture qui au-delà d'enregistrer les présents à la réunion, permet de reprendre les conclusions, y compris les éventuelles divergences de l'audit. Selon l'enjeu, les conclusions sont plus ou moins développées. A minima, un simple nombre d'observations d'audit (non-conformités, écarts, points forts, etc.) peut suffire. Dans d'autres cas, une reprise synthétique des conclusions est préférable.

### **2. Le rapport d'audit :**

Le rapport d'audit interne est un document qui officialise les résultats de l'audit. C'est par lui que l'auditeur interne montrera ce qui a été examiné, en soulignant les points positifs, négatifs et leurs conclusions, afin que la direction de l'entreprise sache ce qui se passe bien et ce qui doit être amélioré.<sup>1</sup>

Le rapport doit être structuré pour des lecteurs différents. C'est pourquoi, il comprend un exposé général et une synthèse. L'exposé général doit être complet et apporte toutes les informations utiles aux responsables audités et aux responsables des actions à entreprendre. La synthèse s'adresse à des personnes qui doivent être informées et sensibilisées.<sup>2</sup>

Le rapport doit être exact, objectif, clair, concis, constructif, complet et établi en temps opportun

#### **2.1.Objectif : <sup>3</sup>**

- Communiquer des informations opportunes et pertinentes à la direction et aux responsables du domaine audité relatives au dispositif de maîtrise des risques du domaine audité. Ces informations portent sur les points à améliorer et les axes d'amélioration envisagés ainsi que sur les points forts.
- Documenter le périmètre de la mission, ses conclusions, les observations et les plans d'action.
- Établir des archives permanentes des travaux effectués pendant une mission d'audit interne et des résultats de celle-ci.

#### **2.2.Le rapport d'audit contient <sup>4</sup> :**

- L'objet de la mission ;
- Le périmètre de la mission ;

---

<sup>1</sup> BORSALLI (Bruna), <https://blog.softexpert.com/fr> [15/05/2024 à 12:37].

<sup>2</sup> BOUDRIGA (Zied), Op.Cit , P.180.

<sup>3</sup> IFACI, *Les outils d'audit interne*, Op.Cit, P.92.

<sup>4</sup>Idem.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- La période couverte par la mission ;
- Les observations ;
- Les conclusions de la mission et la notation éventuelle ;
- Le plan d'action de la direction pour remédier aux observations exposées.

### **2.3. Les destinataires :<sup>1</sup>**

- La direction générale
- Le(s) responsable(s) opérationnel(s) du domaine audité
- Le comité d'audit
- Autres destinataires souhaités par les précédents destinataires.

#### **c. Le suivi de la mission<sup>2</sup> :**

L'activité « suivi de la mission » permet de vérifier que les recommandations ont été effectivement mises en œuvre par les entités ou les personnes désignées dans le plan d'action.

L'activité « suivi de la mission » est une mission en elle-même, qui ne nécessite pas un ordre de mission spécifique, au cours de laquelle les auditeurs internes vérifient la mise en œuvre du plan d'action.

Le Responsable de la Structure d'Audit Interne charge un des auditeurs internes qui ont réalisé la mission pour assurer le suivi de mise en œuvre du plan d'action, l'auditeur chargé de l'activité de suivi reprend le plan d'action dans un questionnaire et cherche à apporter des réponses à travers :

- une demande des entités ou des personnes désignées dans le plan d'action de préciser où il en est dans sa mise en œuvre ;
- des visites sur le terrain pour vérifier l'état d'avancement de mise en œuvre du plan d'action.

L'auditeur chargé de l'activité de suivi prépare un rapport structuré comme suit :

---

<sup>1</sup>IFACI, Les outils d'audit interne, Op.Cit, P.92.

<sup>2</sup>BOUDRIGA (Zied), Op. Cit, P.186.

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne

Figure N° 04 : Modèle de rapport de suivi d'audit

Entête	N°	Recommandation	Partie concernée	Date Réalisation	État Réalisation	Observation
	Corps					

Source : BOUDRIGA (Zied), Op.Cit. P 186.

L'auditeur interne indique dans la colonne « état de réalisation » une des trois mentions suivantes :

- Réalisée ;
- Non réalisée, dans ce cas il faut préciser dans la colonne « observation » les causes ;
- En cours, dans ce cas il faut préciser dans la colonne « observation » le degré d'avancement.

### 3- L'Audit des Ressources Humaines :

#### 3.1 Définition <sup>1</sup>:

Un audit des ressources humaines consiste à diagnostiquer les pratiques en matière de ressources humaines dans le but d'identifier les bonnes pratiques et les forces déjà en place et d'alerter sur les points faibles et les problèmes qui pourraient mettre en péril l'entreprise, offrant ainsi une vision claire de la performance des ressources humaines.

#### 3.2 Les objectifs d'un Audit des Ressources Humaines :

L'audit RH poursuit plusieurs objectifs <sup>2</sup>:

- S'assurer que la politique RH soit en conformité avec les nouvelles lois en vigueur ;

<sup>1</sup> BOUTRIK (Souad) et BOUYAHIAOUI (Adel), The Importance of Internal Audit in The Effective Management of Human Resources, Journal of Contemporary Economic Studies, Vol 05, N° 02 (2020), PP. 147-162.

<sup>2</sup> ROULLEAU (Beatrice), <https://factorial.fr/blog/realiser-auditrh/rh/#:~:text=Les%20audits%20RH%20sont%20souvent,la%20gestion%20des%20ressources%20humaines,>  
[20/06/2024 a 14h:00]

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Évaluer l'efficacité et la performance des pratiques RH au sein de la société ;
- Identifier les probables défaillances ;
- Proposer des mesures et des process afin de corriger les éventuels manquements ;
- Déployer une stratégie RH en accord avec les valeurs de l'entreprise ;
- Optimiser les coûts de fonctionnement et les dépenses diverses ;
- Réaliser un bilan de compétences des collaborateurs ;
- Faire le point sur la stratégie globale de la société et sa philosophie RH

### **3.3 Les thématiques d'un audit des ressources humaines <sup>1</sup>:**

Les thématiques RH sont nombreuses et diverses, parmi celles-ci, on peut citer :

- Le recrutement, la sélection et l'intégration des candidats.
- L'évaluation du plan de formation, de la gestion des compétences et des carrières.
- La gestion administrative des salaires et des contrats.
- La qualité de la communication, de la marque employeur et de l'e-reputation de l'entreprise.
- Le positionnement par rapport aux pratiques des concurrents.
- La productivité de l'équipe RH, la gestion du temps et des priorités.
- La qualité de vie et des conditions de travail du personnel.
- La performance de l'expérience candidat et de l'expérience collaborateur.
- La gestion des relations collectives.

### **3.4 La conception d'une méthodologie pour l'analyse des données RH<sup>2</sup> :**

Pour évaluer les pratiques RH de manière efficace, il est essentiel de suivre une méthodologie d'analyse des processus RH structurée :

- Définir les méthodes de collecte d'informations RH, telles que la consultation de documents, la participation à des réunions, les interviews de l'équipe RH et du personnel, les observations de terrain, les conseils d'experts, et la veille concurrentielle, etc.
- Lister les critères à mesurer pour chaque thématique, incluant les résultats obtenus, l'existence et l'application d'un processus formalisé, le coût, l'efficacité, la satisfaction, et la qualité, etc.

---

<sup>1</sup> OLEFFE (Anne), <https://emploi.ouest-france.fr/conseils-rh/audit-ressources-humaines/>, [20/06/2024 a 13h:00].

<sup>2</sup> Idem.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

- Établir des indicateurs RH pour qualifier et évaluer ces critères de façon objective, en utilisant des données chiffrées, des échelles de satisfaction et des niveaux de comparaison, etc.
- Identifier les collaborateurs les plus compétents pour piloter cet audit, en fonction de leur rôle dans l'entreprise, de leurs compétences et de leurs aptitudes.

## **CHAPITRE I : Approche théorique sur la gestion des ressources humaines et l'audit interne**

### **Conclusion :**

En conclusion de ce chapitre, une compréhension approfondie des aspects théoriques de l'audit interne et de la gestion des ressources humaines (GRH) a été développée.

L'audit interne joue un rôle crucial dans la vérification de la conformité des processus organisationnels aux réglementations en vigueur, en suivant des principes et normes rigoureux. Nous avons également étudié la méthodologie structurée de l'audit interne, qui comprend trois phases essentielles : la préparation, la réalisation et la conclusion, garantissant une évaluation complète et précise des pratiques organisationnelles.

Concernant la gestion des ressources humaines, nous avons exploré les défis contemporains et les fonctions clés comme le processus de promotion, la gestion des reliquats de congés et des dossiers personnels. Il est essentiel de respecter les droits des employés et d'assurer que les politiques et pratiques sont conformes aux lois du travail et aux normes éthiques.

Ce chapitre nous a ainsi permis de développer une vision claire des fondements théoriques et des méthodologies guidant l'audit interne et la gestion des ressources humaines, renforçant notre capacité à appliquer ces connaissances dans des situations pratiques.

**CHAPITRE II : Cas Pratique : l'Audit  
interne du processus gestion des  
Ressources humaines au sein de  
SONELGAZ**

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### Introduction :

Après avoir exploré les concepts théoriques de l'audit interne et de la gestion des ressources humaines, notre attention se porte désormais sur leur mise en pratique dans un contexte réel.

Ainsi, Ce chapitre se consacre à la mise en œuvre concrète des principes de l'audit interne dans l'entreprise SONELGAZ, avec un accent particulier sur la gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre en deux sections principales :

**La première section** offre une présentation approfondie de groupe SONELGAZ, notre terrain d'étude. Nous y détaillerons son historique, ses activités et missions, sa structure organisationnelle, ainsi qu'une présentation de la direction chargée de l'audit interne et de ses liens avec les diverses structures de suivi de l'audit au sein de ses filiales, notamment la filiale engineering qui est l'objet de notre étude. Cette section vise à fournir un contexte clair et détaillé pour mieux comprendre le cadre dans lequel se déroule notre étude de cas sur l'audit interne.

**La deuxième section** se concentre sur la pratique de l'audit interne au sein de SONELGAZ, qui est subdivisée en deux sous-sections :

- **Dans la première sous-section**, nous analysons en détail le cadre organisationnel de l'audit interne au sein du groupe SONELGAZ, en incluant son évolution historique, sa méthodologie, ses normes de référence, ainsi que ses procédures et pratiques.
- **Dans la deuxième sous-section**, nous examinons une étude de cas spécifique : une mission d'audit interne portant sur "L'Harmonisation de l'Organisation et la Gestion des Ressources Humaines". Nous décrivons les différentes phases de cette mission, les outils utilisés, et les résultats obtenus, en mettant un accent particulier sur la gestion des carrières et la gestion administrative du personnel.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### SECTION 01 : Présentation de la SONELGAZ Spa

Cette partie est destinée à présenter la Sonelgaz d'une manière générale en passant par sa création, son développement, ses activités et ses missions ainsi que ses structures d'audit déclinées à l'échelle centrale par sa Direction Centrale Audit et au niveau décentralisé par le choix porté sur le Service Suivi Audit de la Société Engineering, filiale du Groupe Sonelgaz.

Pour ce faire, seront traités les points suivants :

- Historique de la Sonelgaz ;
- Les statuts de la Sonelgaz ;
- Activités et missions de la Sonelgaz ;
- La composition du groupe Sonelgaz ;
- Présentation de la Holding Sonelgaz.
- Présentation de la Sonelgaz Engineering (Filiale du Groupe Sonelgaz)
- Présentation de la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz et le service Suivi Audit de la Société Engineering.

#### 1. Historique de la Sonelgaz Spa :<sup>1</sup>

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

Actuellement la Sonelgaz est érigée en Groupe industriel composé de **11** sociétés y compris la Holding ainsi que **11** sociétés en participation ou en partenariat, ainsi le nombre d'effectifs total du groupe atteint les **80 000** employés. Le groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

l'approvisionnement de plus de **11,8** millions de clients en électricité et de **7,7 millions** de clients en gaz naturel.

### **2. Statut de la Sonelgaz Spa :<sup>1</sup>**

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

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

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

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

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

#### **B. Loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations :**

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

Cette loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations a supprimé le monopole de fait, exercé jusque-là par la Sonelgaz, en ouvrant le secteur de l'énergie à la

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel et celles de distribution, soumises au régime de la concession.

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

### **3. Activités et missions de la Sonelgaz : <sup>1</sup>**

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

#### **A. Les activités de la Sonelgaz :**

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

##### ➤ La production :

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

##### ➤ Le transport de l'électricité et du gaz :

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

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

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

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

La distribution du gaz et d'électricité assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

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

Nb : Tension (pour l'électricité), pression (pour le gaz).

### ➤ Pays étrangers :

Dans le cadre du COMELEC<sup>1</sup>, un accord bilatéral regroupant cinq pays : Algérie, Mauritanie, Libye, Maroc et Tunisie a été conclu pour qu'à titre exceptionnel (exp : black-out), la fourniture en électricité puisse être assurée par l'un de ces pays moyennant paiement.

COMELEC : Comité Maghrébin de l'Electricité

### **B. Les missions de Sonelgaz :**

- La distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz ;
  - Le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
  - La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation ;
  - Le développement et la fourniture de toute prestation en matière de services énergétiques ;
  - L'étude, la promotion et la valorisation de toutes les formes et sources d'énergie ;
-

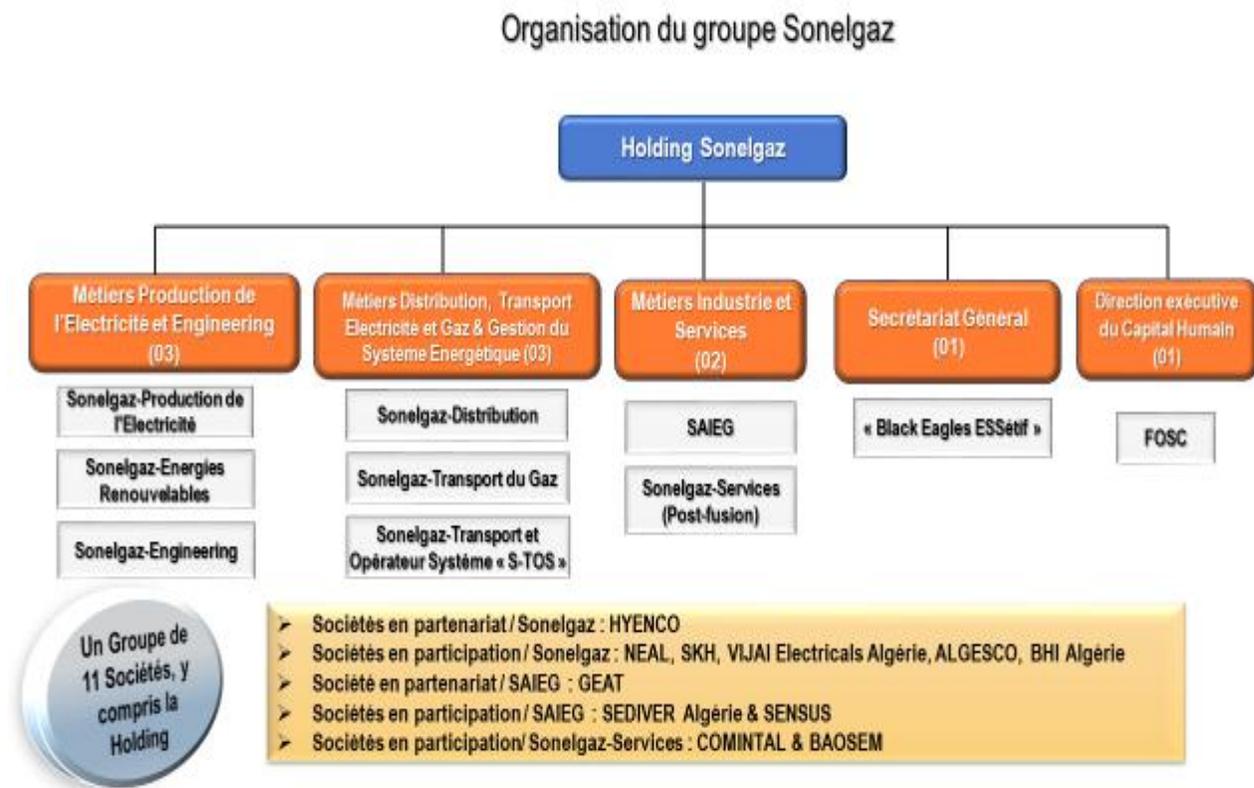
## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

- Le développement par tous les moyens de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « Sonelgaz SPA » ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toutes les sociétés existantes ou à créer en Algérie et à l'étranger.

### 4. La composition du groupe Sonelgaz :

Le schéma synoptique ci-après présente la configuration du groupe Sonelgaz par société :

Figure N° 05 : Organigramme du groupe Sonelgaz



Source : Document interne de l'entreprise.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### 4.1. La Holding Sonelgaz : <sup>1</sup>

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

Les sociétés du groupe Sonelgaz sont réparties en six segments (production, transport, distribution, fabrication, services et sportif dans le cadre du sponsoring).

Le détail est donné comme suit :

**Tableau N°03 : Répartition des Sociétés du Groupe Sonelgaz par Segment**

Activités / Segments	Filiales
Métiers Production de l'Electricité et Engineering	Sonelgaz - Production de l'Electricité « S-PE » Sonelgaz - Energies Renouvelables « SER » Sonelgaz - Engineering « S EnG »
Métiers Distribution, Transport Electricité et Gaz, et Gestion du Système Energétique	Sonelgaz - Distribution « SD » Sonelgaz - Transport Electricité et Opérateur Système « S-TOS » Sonelgaz - Transport du Gaz « STG »
Métiers Industries et Services	Société Algérienne des Industries Electriques et Gazières « SAIEG » Sonelgaz – Services « SS »
Œuvres Sociales	Fonds des Œuvres Sociales « FOSSC »
Sportif	Blacks Eagles (ESS Setif)

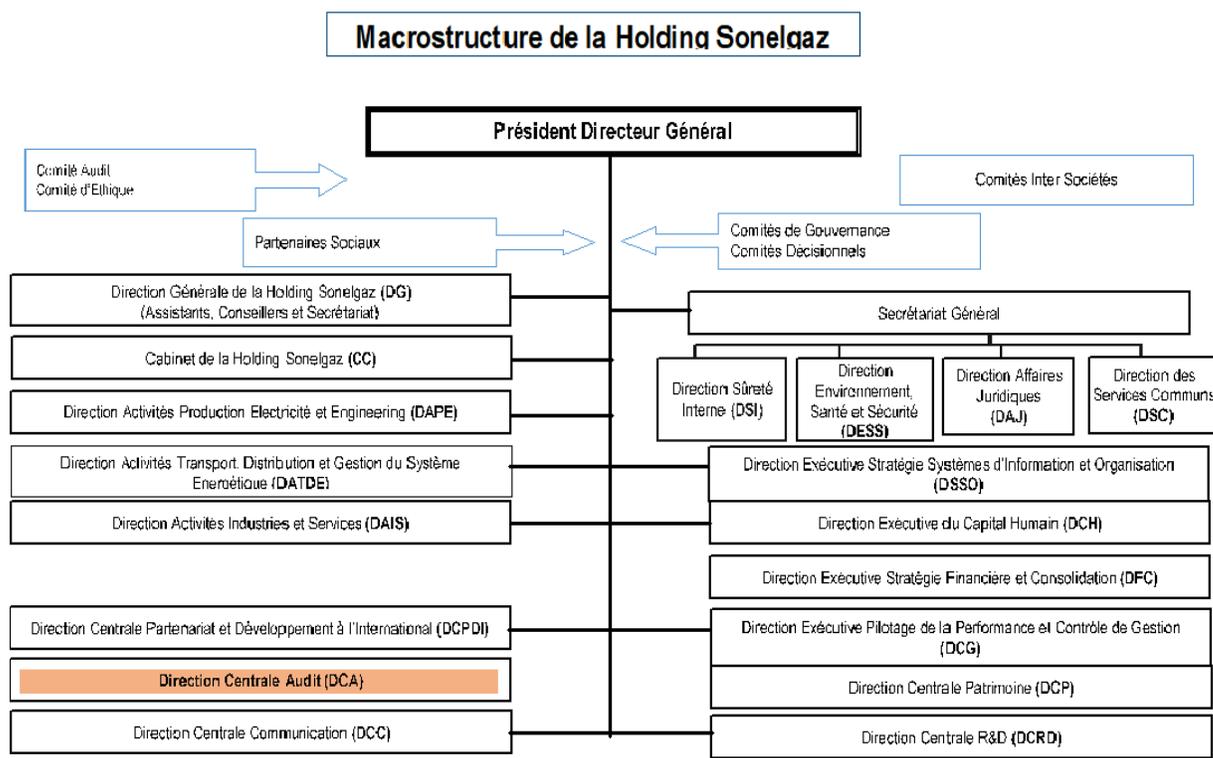
**Source :** Document interne de l'entreprise.

Le schéma ci-après présente la configuration de la Holding Sonelgaz par Direction :

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L’audit interne de gestion des ressources humaines

Figure N° 06 : Organigramme de la Holding Sonelgaz



Source : Document interne de l’entreprise.

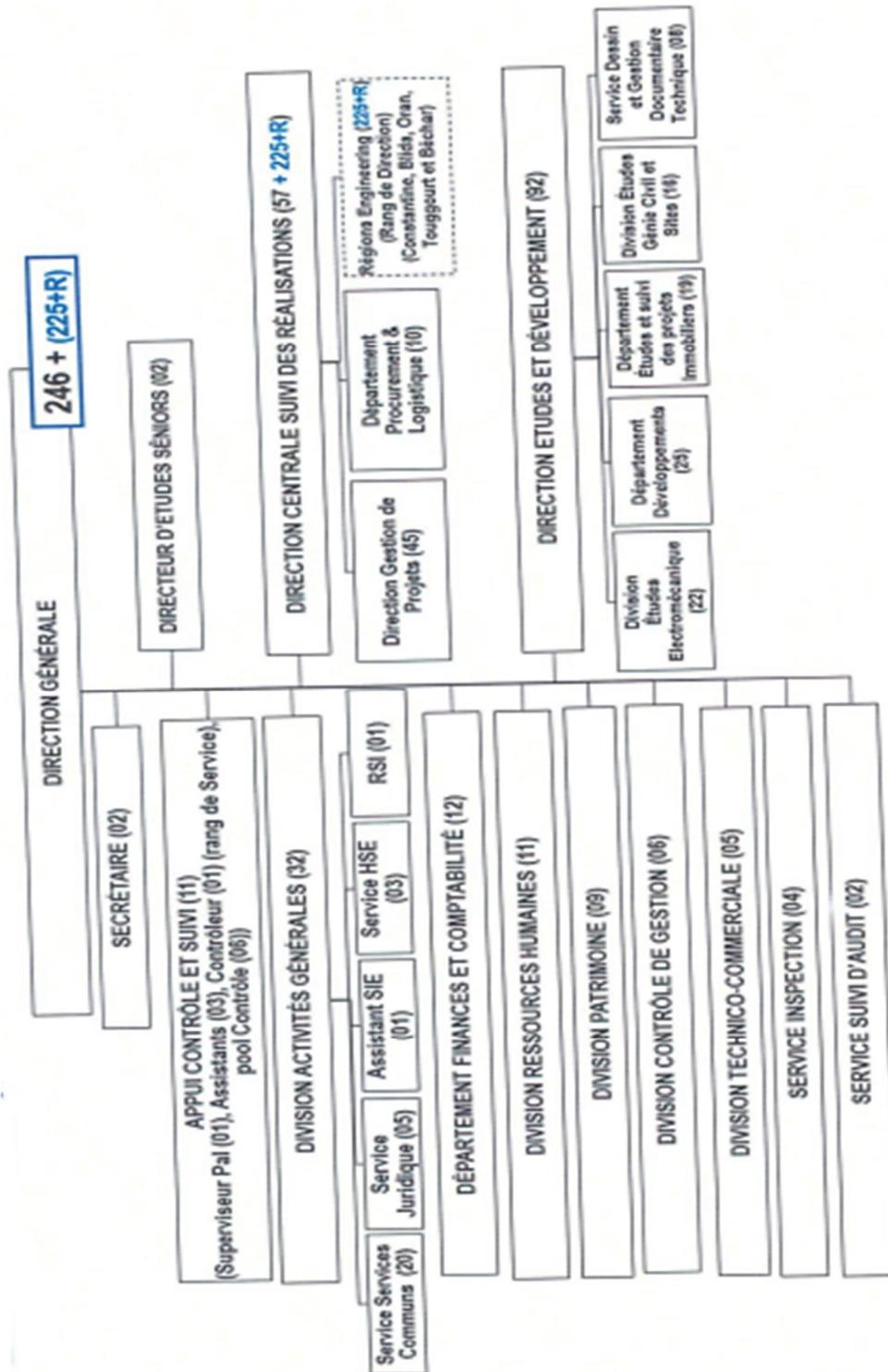
### 4.2.Présentation de la filiale Sonelgaz Engineering :<sup>1</sup>

La société Sonelgaz Engineering est une filiale du groupe Sonelgaz , elle est composée de plusieurs structures et de plusieurs régions ,comme affiché au niveau de l’organigramme , elle dispose aussi d’un service dédié au suivi de l’audit dont les missions et attributions sont mentionnées au niveau de l’organisation .

<sup>1</sup>Document interne de l’entreprise.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

Figure N° 07 : Organigramme de la filiale S-Eng



Source : Document interne de l'entreprise.

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

### **4.2.1. Missions :**

- La filiale Engineering a pour mission la maîtrise d'œuvre (études, conduite, contrôle des travaux, réception et mise en service) :
- Des projets de réalisation, de réhabilitation, de démantèlement et de transfert d'infrastructures énergétiques de production de l'électricité à partir des énergies conventionnelles et des énergies renouvelables,
- Des projets de réalisation, de réhabilitation, de démantèlement et de transfert d'infrastructures industrielles autres que énergétiques pour le compte de tiers.

Et ce, aux meilleures conditions techniques, de coût, de qualité et de délais de réalisation.

### **4.2.2. Attributions**

- Contribuer à l'élaboration de politiques générales du groupe Sonelgaz dans les domaines de développement et réalisation des investissements,
- Assurer dans le cadre de la stratégie de réalisation des investissements adoptés par le groupe Sonelgaz, les prestations de maîtrise d'œuvre pour les filiales métiers,
- Elaborer les programmes d'études et travaux et assurer leur réalisation en application des décisions du comité investissement du Groupe,
- Prendre en charge de toute la chaîne de réalisation, allant des études avant-projet, en passant par la conduite des études et le contrôle des travaux, jusqu'à la réception et la mise en service des ouvrages,
- Promouvoir et développer l'intégration nationale dans les différentes phases de construction des ouvrages, Veiller à l'application stricte des règles et procédures régissant la passation des marchés en vigueur au sein de la Société,
- Préparer pour les maîtres d'ouvrage les avant projets au comité investissement pour ce qui concerne le choix des sites, la consistance et la technologie des ouvrages, les coûts et les modes de réalisation,
- Veiller au maintien en état d'efficacité de l'organisation et des systèmes d'information en particulier ceux concernant la conduite des travaux, la gestion des marchés et des investissements,
- Veiller à l'application des consignes et normes en matière de prévention, hygiène et sécurité sur les chantiers, Assurer la formation de la ressource

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

humaine et la gestion des moyens humains et matériels mis à sa disposition et ce, dans les meilleures conditions d'utilisation.

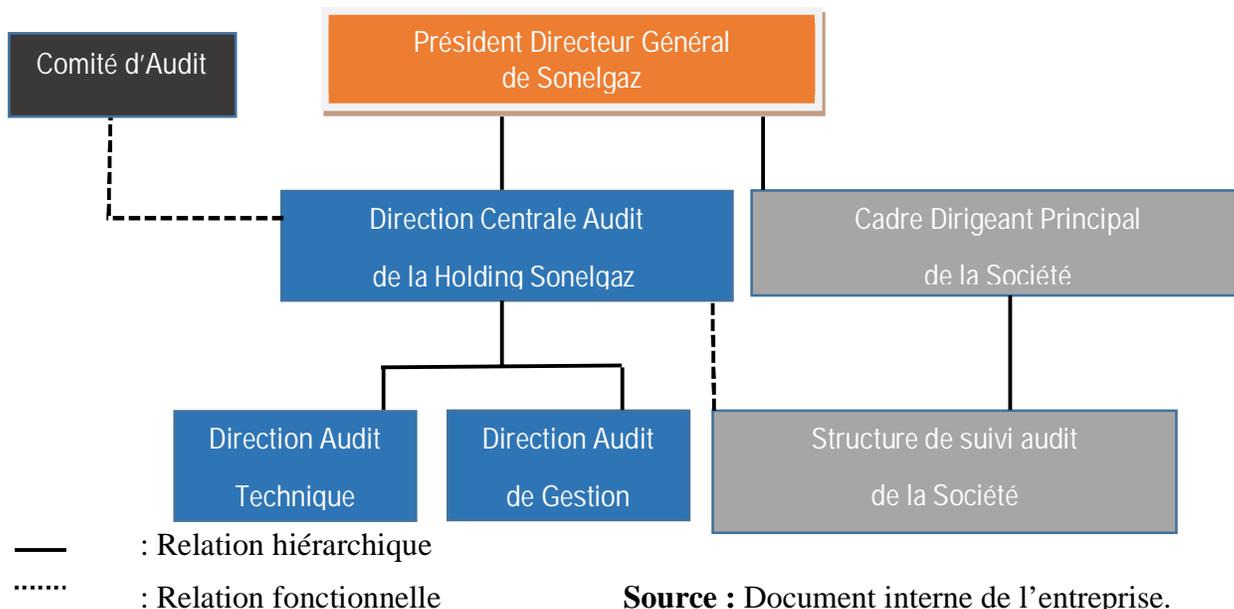
### 5. Présentation de la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz et le service Suivi Audit de la Société Engineering:<sup>1</sup>

La fonction Audit Interne au niveau de la Holding Sonelgaz est assurée par une Direction Centrale Audit, comprenant une Direction Audit de Gestion et une Direction Audit Technique. Au niveau des filiales, elle est assurée par des structures de suivi audit.

- **Pour la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz:** Elle est rattachée hiérarchiquement au Président Directeur Général de la Holding Sonelgaz. Elle est également placée sous l'autorité fonctionnelle du Comité d'Audit, organe émanant du Conseil d'Administration.
- **Pour les structures de suivi audit des filiales du Groupe :** Elles sont rattachées hiérarchiquement au Cadre Dirigeant Principal de la filiale concernée et fonctionnellement à la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz.

Le rattachement de la DCA et des structures de suivi d'audit des sociétés, est illustré ainsi:

Figure N° 08 : Le rattachement de la DCA et des structures de suivi d'audit des sociétés



<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

Les missions principales de la Direction Centrale Audit de la Holding et des structures de Suivi Audit des sociétés, se résument comme suit :

### 5.1. Les missions de la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz :

Elle a pour principales missions :

- D'animer la politique d'audit interne au sein des sociétés du Groupe, pour assurer l'efficacité du contrôle interne, la maîtrise des risques, l'amélioration de la gouvernance et l'efficacité opérationnelle ;
- De réaliser des missions d'audit, de diagnostic et d'évaluation visant la maîtrise et l'amélioration de la performance technique, opérationnelle, économique et financière, notamment l'optimisation et la modernisation de la gestion ;
- De fournir des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées ;
- De s'assurer de la réalisation des missions d'audit en conformité avec les standards et normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- D'assurer une veille normative inhérente au métier d'audit ainsi que la mise en place d'un système d'information ;
- D'accompagner les sociétés du Groupe dans la mise en place d'un dispositif de gouvernance fiable et d'une politique de gestion des risques ;
- D'évaluer les processus de contrôle interne et de gouvernance, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ;
- D'exercer son pouvoir hiérarchique et assurer la gestion individuelle et collective de son personnel.

Par ailleurs, au titre du champ d'intervention des deux Directions d'Audit de Gestion et d'Audit Technique, rattachées à la Direction Centrale Audit de la Holding, il y a lieu de noter que :

- **La Direction Audit de Gestion** : mène des audits sur l'ensemble des processus de gestion de la Holding et des sociétés du Groupe qui englobent entre autres, les processus marchés, ressources humaines, finances et comptabilité, stocks et approvisionnement, investissements,

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

commercial, patrimoine, assurances, contentieux, gestion des projets, raccordement de la clientèle....

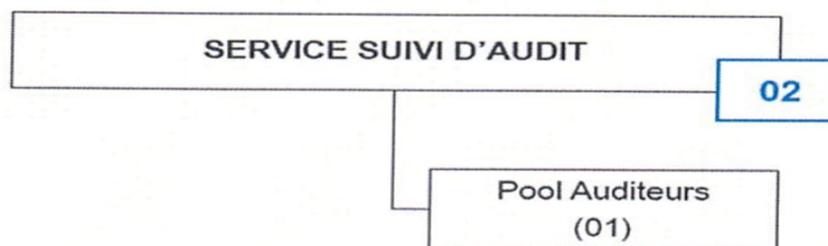
- **La Direction Audit Technique** : mène des audits sur l'ensemble des processus techniques des sociétés du Groupe qui englobent entre autres, les processus exploitation, maintenance et entretien des ouvrages électriques et gaziers [Centrale de production, poste et lignes HT, transformateurs et disjoncteurs de puissance, équipements télé-conduite, postes de détente et réseaux gaz...], gestion des incidents sur les ouvrages, engineering et travaux de réalisation des ouvrages...

### 5.2. Les missions du service suivi audit de Sonelgaz Engineering :

Il a pour principales missions :

- Assurer les relations fonctionnelles avec la Direction Centrale Audit de la Holding Sonegaz, à travers la préparation des missions d'audit, le reporting des travaux réalisés et l'élaboration conjointe du plan d'audit.
- S'assurer de la prise en charge des recommandations issues des missions d'audit.
- Accompagner les structures de la société dans la prise en charge des recommandations issues des missions d'audit et les restitutions sur leur mise en œuvre.

Figure N° 09 : Organigramme du service suivi d'audit



Source : Document interne de l'entreprise.

### 6. Le Comité d'Audit :

Le Comité d'audit est composé au moins de trois et au plus de cinq membres, nommés ou renouvelés par le Conseil d'Administration de Sonelgaz. La durée du mandat des membres du

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

Comité qui doivent être tous indépendants, est de trois ans renouvelables. Son Président est désigné par le Conseil d'Administration.

Parmi les missions dévolues à ce comité, nous citons :

- La vérification que sont définies les procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières garantissant la fiabilité de celles-ci.
- L'examen du plan d'audit ainsi que le fonctionnement et l'organisation de la Direction de l'Audit,
- L'approbation du rapport annuel d'activité de la Direction de l'Audit,
- L'examen des suites données par les responsables aux recommandations contenues dans les rapports d'audit,
- L'examen des synthèses des rapports d'audit qui leur seront communiqués avant la tenue des conseils,.....

Dans le cadre de son activité d'assistance et de conseil, la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz reporte directement au Président Directeur Général de Sonelgaz. Cette Direction est également placée sous l'autorité du Comité d'Audit ; organe du Conseil d'Administration de Sonelgaz.

Pour les besoins de cet organe, la Direction Centrale Audit présente, au moins une fois par an, des synthèses de rapports de missions d'audit qu'elle a mené au cours de l'exercice, tout en faisant apparaître les plans d'actions arrêtés par les entités auditées. A ce titre, le responsable de la Direction Centrale Audit est autorisé à avoir un accès direct au Comité d'Audit, indépendamment de la présence du Management du Groupe.

Nonobstant la présentation des synthèses des rapports visés ci-dessus, la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz est également amenée à fournir au Conseil d'Administration et au Comité d'Audit une vue d'ensemble de l'adéquation et de l'efficacité de la gestion des risques, ainsi qu'un point sur les procédures de contrôle et de gouvernance via un rapport semestriel et annuel.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

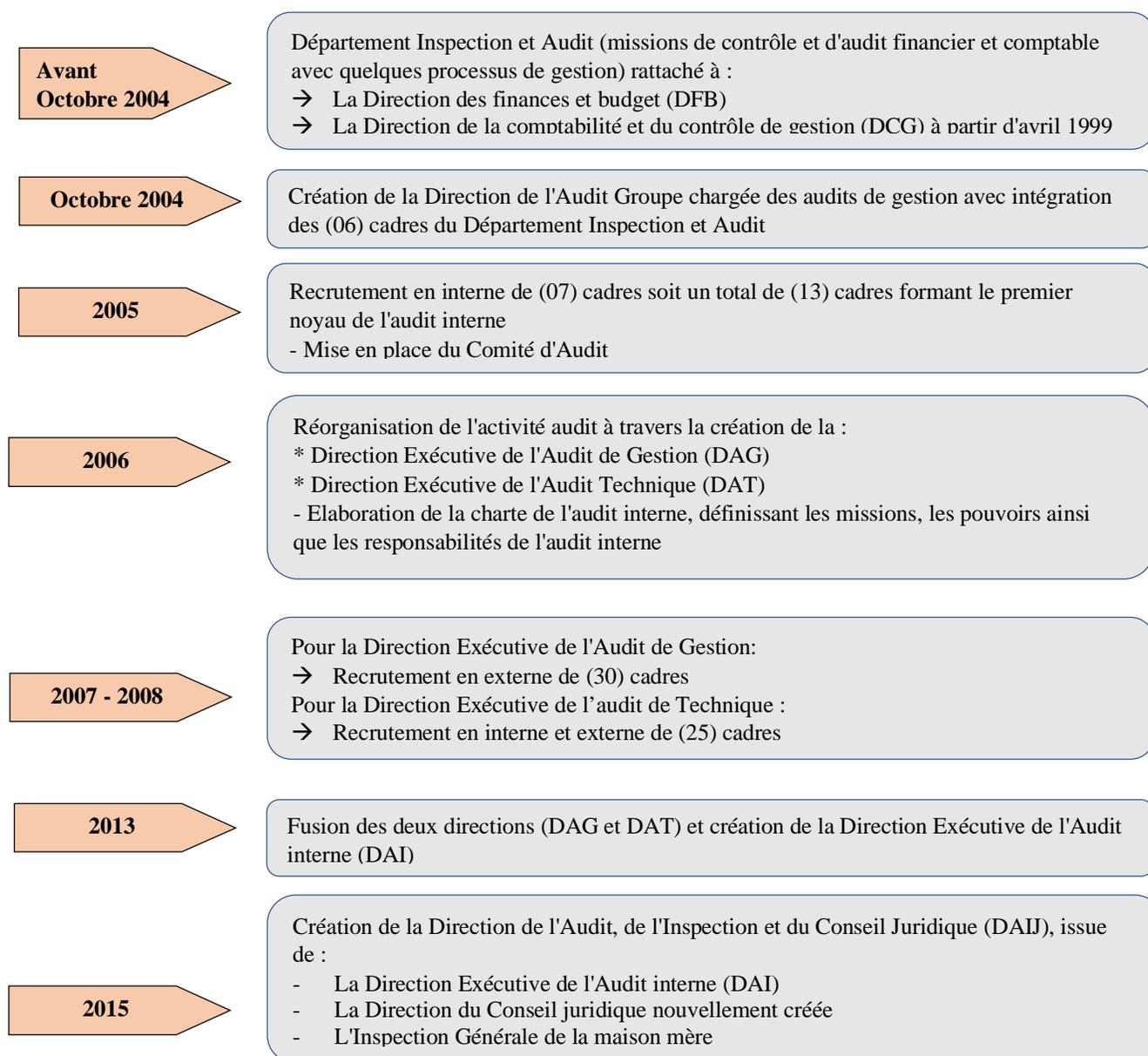
### Section 02 : Pratique de l'audit au niveau groupe SONELGAZ

#### Sous-section 01: Cadre et pratique de l'audit interne à SONELGAZ

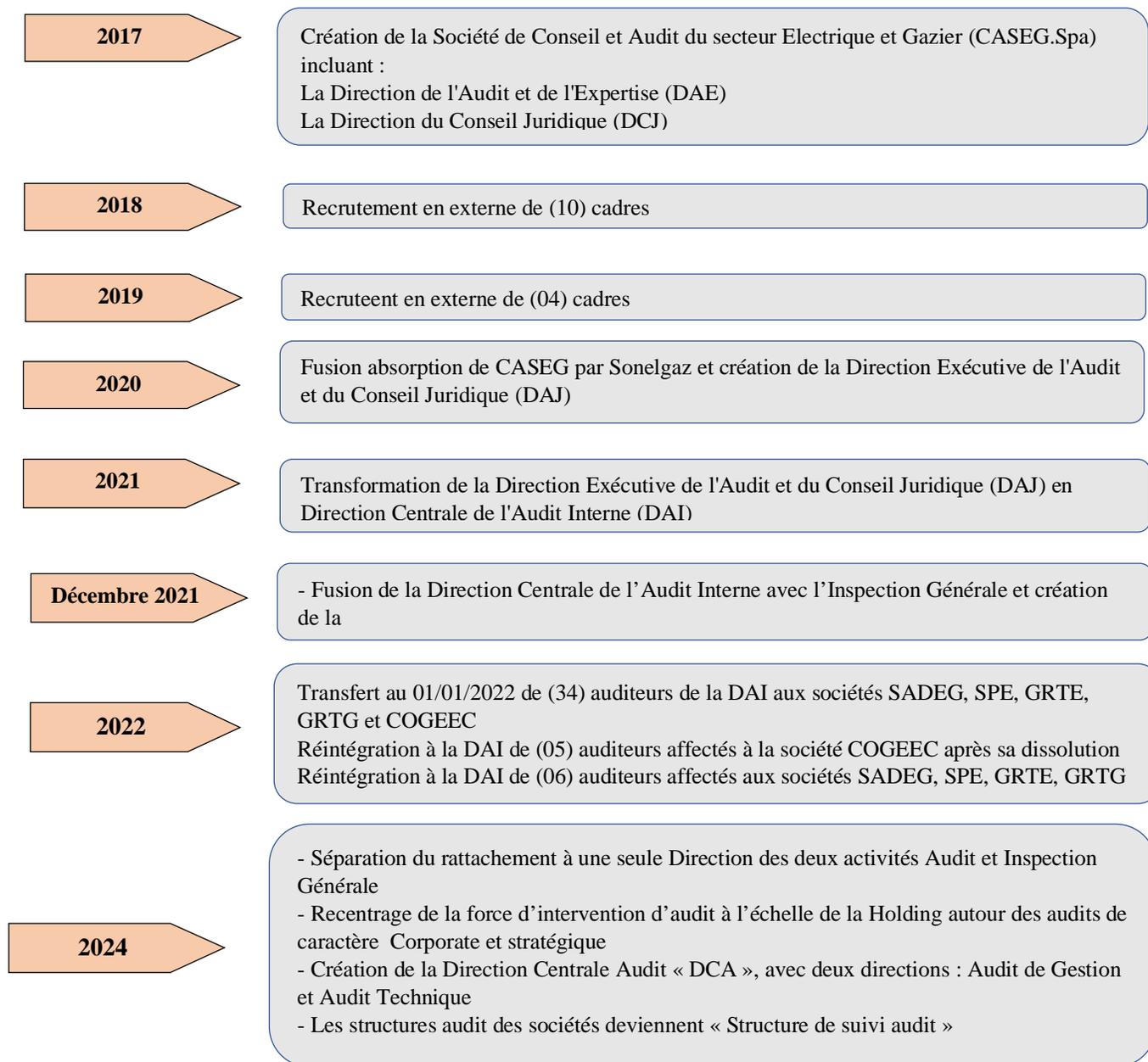
##### 1. Historique de l'audit interne à Sonelgaz

La chronologie de la mise en place de la fonction audit interne au niveau de la Sonelgaz est synthétisée ainsi :

**Schéma N° 01** : La chronologie de la mise en place de la fonction audit interne au niveau de la Sonelgaz



## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines



Source : Document interne de l'entreprise.

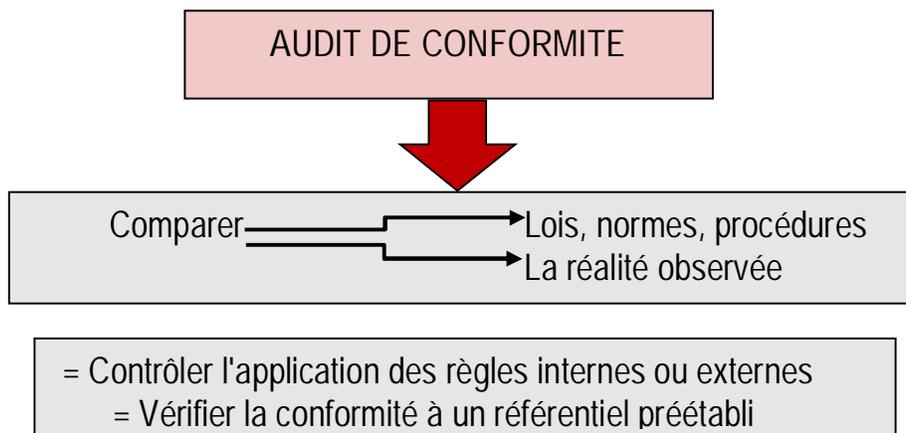
## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### 2. La démarche d'audit adoptée au niveau de la direction centrale audit

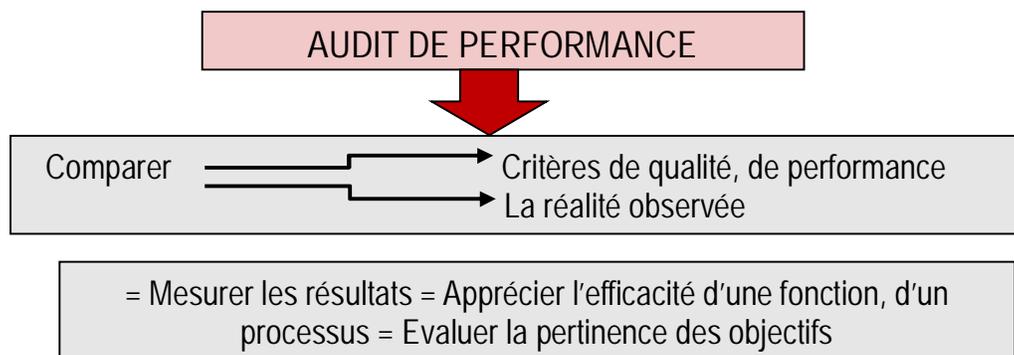
Deux types d'audit sont pratiqués par la Direction Centrale Audit de la Holding Sonelgaz :

**Schéma N° 02** : La démarche d'audit adoptée au niveau de la direction centrale audit

A-



B-



**Source** : Elaboré par les deux étudiants à partir de documents internes de l'entreprise.

### 3. Références de la DCA

- Pool d'intervention pluridisciplinaire,
- Méthodologie, outils et référentiels d'audit,
- Formations spécialisées en audit, dispensées pour les auditeurs avec les grands cabinets,
- Activité encadrée par un Comité d'Audit,
- Existence d'une charte d'audit et d'un code de déontologie,
- Capitalisation d'expérience pour le pool d'intervention,
- Polyvalence et adaptabilité des auditeurs au changement, attitude positive par rapport à la complexité des thèmes,

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

- Système d'évaluation continue des compétences (post mission et annuel),
- Processus de planification, axé sur les risques, formalisés et validés par le management,
- Crédibilité des livrables auprès des audités pour la prise de décisions et pour l'amélioration de la gestion des processus,
- Tenue de regroupements avec les sociétés pour susciter l'adhésion aux activités de l'audit,
- Mise en place en interne d'un forum d'échange des connaissances, à travers des réunions techniques périodiques.

### **4. Référentiels et normes d'audit adoptés par la DCA**

Les référentiels de la DCA en termes d'audit sont les normes professionnelles internationales et les Modalités Pratiques d'Application (MPA) de l'organisme de tutelle de la profession

« Institute of Internal Auditors – IIA ».

### **5. Manuel des procédures d'audit**

Le recueil des procédures d'audit est un outil méthodologique permettant d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et actes de gestion courants, par rapports aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur. Il comporte d'une part un volet "Généralités" englobant toutes les données théoriques de base que doit maîtriser un auditeur interne en matière de méthodologie, de techniques et d'outils d'audit interne, et d'autre part, un volet plus pratique comprenant les guides de l'audit interne et les outils qui orienteront les travaux de l'audit et son bon déroulement. A ce jour, la DCA dispose de **(18)** procédures et manuels d'audit, donnés ci-après :

- PDA00 : Définitions et concepts généraux de l'audit
- PDA00-1 : Méthodologie et outils de l'audit interne
- PDA 01 : Programmation des missions
- PDA 02 : Préparation des missions
- PDA 03 : Réalisation des missions
- PDA 04 : Rapport et communication
- PDA 05 : Recueil et validation des plans d'actions
- PDA 06 : Mission de suivi
- PDA 07 : Evaluation des auditeurs

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

- PDA 08 : Evaluation des chefs de missions
- PDA 09 : Référentiels – fiches techniques
- PDA 10 : Réunions techniques
- PDA 11 : Formation
- PDA 12 : Rapports d'activité
- PDA 13 : Revue qualité
- PDA 14 : La documentation
- PDA 15 : Archivage des dossiers de missions
- PDA 16 : Amélioration continue
- PDA 17 : Evaluation post- missions d'audit - satisfaction clients
- PDA 18 : Evaluation post- missions d'audit - satisfaction auditeurs

### **6. Le code d'éthique ou de déontologie**

Dans le but de promouvoir la culture de l'éthique de la profession d'audit interne et les règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes, un code d'éthique est mis en place, renseignant sur les principes fondamentaux et règles de conduite, à savoir : intégrité, objectivité, confidentialité et Compétence.

### **7. Charte de l'audit interne**

La charte d'audit interne de Sonelgaz, adoptée en janvier 2006, est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs, et les responsabilités de la fonction d'audit interne. Elle précise le positionnement de l'audit interne au sein de l'organisation, le rattachement fonctionnel du responsable de l'audit, et autorise l'accès aux informations nécessaires pour mener à bien les missions. L'approbation finale de cette charte est de la responsabilité du Comité d'audit et du Président Directeur Général de Sonelgaz.

Cette charte inclut les principes et modes opératoires suivants :

- Définition de l'audit interne
- Les missions et les objectifs de l'audit interne :
  - Les missions et les objectifs,
  - Les moyens.

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

- Les rôles et responsabilités de la Direction d'Audit :
  - Le rattachement de la Direction d'Audit
  - Rôle et responsabilités
- Conditions d'exercice
- Règles de déontologie
- Déroulement d'une mission

### **8. Elaboration du plan d'audit annuel**

La Direction Centrale Audit (DCA) de Sonelgaz SPA est responsable de l'audit interne des filiales du groupe et de leurs directions régionales.

Le plan d'audit annuel est élaboré en prenant en compte les demandes des sociétés du Groupe et des organes de gouvernance tels que le PDG de Sonelgaz, les Directeurs d'Activités de la Holding, le Conseil d'Administration, le Comité d'audit et le Ministère de l'Énergie, ainsi que des thèmes d'audit sont proposés par la Direction de l'Audit, basés sur des retours d'expérience. Par ailleurs, ce plan inclut des actions de progrès visant à améliorer les pratiques, notamment en matière de partage d'expérience et d'accompagnement des sociétés, telles que l'élaboration d'une cartographie des risques.

Dans ce cadre, à partir du second semestre (juillet) de l'année (N), la DCA initie le processus en contactant les divers commanditaires pour identifier les préoccupations majeures et les indicateurs de risques potentiels ou avérés. Ces données, accompagnées d'un canevas renseigné, servent de base pour la prise en charge des audits commandés. Par la suite, la DCA analyse, traite et récapitule les informations fournies par les commanditaires, avant d'organiser des réunions de clarification pour déterminer le périmètre et les risques associés aux thèmes d'audit demandés.

En alignement avec ses capacités d'intervention et les orientations stratégiques des organes de gouvernance de Sonelgaz (Assemblée générale, Conseil d'administration, Comité exécutif), la DCA établit un nombre de missions à réaliser pour l'année suivante (N+1), consolidées dans un plan d'audit. Ce dernier est ensuite formalisé et présenté au Comité d'Audit en présence du PDG de Sonelgaz, qui peut l'approuver tel quel ou émettre des suggestions.

La planification et la programmation des missions sont réalisées par « Vague de missions »

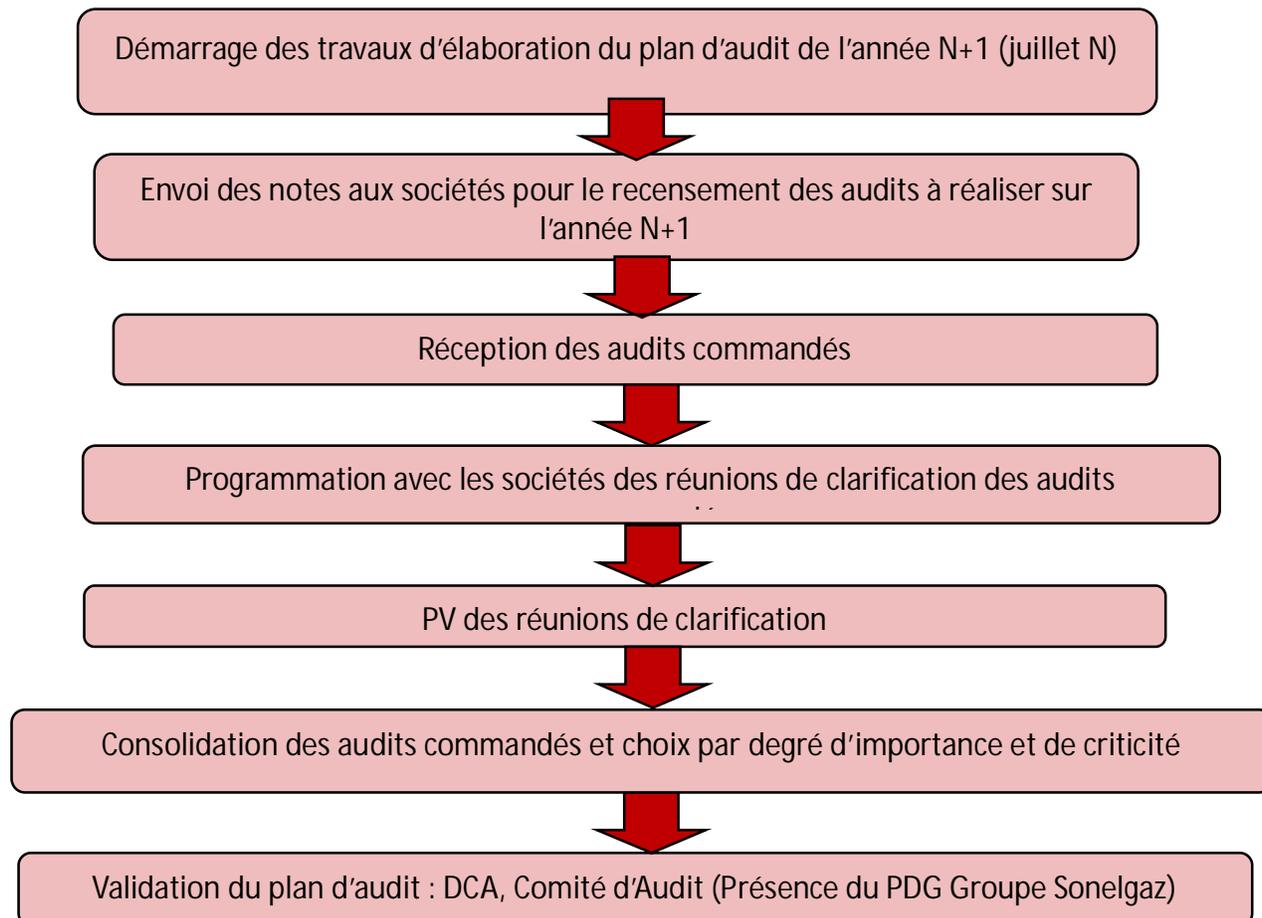
## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

réparties sur l'année d'une manière cohérente, suivant les priorités et les capacités d'intervention, chaque mission dure en moyenne trois semaines, sauf pour les dossiers importants notamment ceux demandés par la Présidence du Groupe qui nécessite pour certains cas plusieurs mois d'intervention.

Le nombre d'auditeurs mobilisés est en moyenne de 02 auditeurs en plus du chef de mission (responsable d'une équipe), sauf pour certains cas où le nombre peut arriver à une douzaine d'auditeurs, l'ensemble est managé par un superviseur de mission.

Les missions d'audit sont réglementées par une charte d'audit interne, à ce titre l'audit doit être avisé au moins 15 jours à l'avance avant le démarrage de la mission d'audit.

### Schéma N° 03 : Elaboration du plan d'audit annuel



**Source :** Elaboré par les deux étudiants à partir de documents internes de l'entreprise.

**Remarque :** Cependant d'autres missions peuvent intervenir au courant de l'année (missions hors programme), suite à la demande du PDG du groupe Sonelgaz, ou du

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

PDG d'une filiale.

### 9. Les principaux thèmes des missions d'audit réalisées

Les missions de la DCA couvrent des thèmes de gestion et des thèmes techniques, ces audits peuvent être de conformité ou de performance.

Les principaux thèmes des missions d'audit réalisées sont :

- La gestion de la clientèle BT/BP, MT/MP et HT/HP (relève, facturation, recouvrement, soutien de l'état à la consommation d'énergie...),
- Le raccordement de la clientèle nouvelle RCN,
- Les finances et comptabilité (gestion de la trésorerie, traitement des chèques impayés, tenue de la comptabilité, encaissements à affecter, gestion des CREDOC...),
- La gestion des marchés (passation des marchés, commandes et lettres de commandes...),
- La gestion des ressources humaines,
- La gestion des stocks,
- La gestion des investissements (gestion du fichier central et auxiliaire, immobilisation des réseaux, réforme des actifs...),
- L'audit entité (organisation, activité commerciale, activité approvisionnement, RH, gestion des investissements, gestion des stocks, finances et comptabilité, contrôle de gestion, ...),
- L'exploitation et la maintenance des ouvrages gaz,
- L'exploitation et la maintenance des ouvrages électricité (entretien des lignes aériennes MT, comportement des postes HT/MT, exploitation et Maintenance des centrales Diesels, entretien BT des travées lignes et transformateurs...),
- La gestion des projets de développement des réseaux (études, réalisation et actes de clôture),
- La gestion des transformateurs,
- La mise en œuvre des Directives,
- L'évaluation des systèmes d'informations (GDE et GDO MT),
- L'évaluation du système de relève par TSP,
- La gestion et le traitement des affaires contentieuses,

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

### **Sous-section 02: Etude de cas d'une mission d'audit interne sur « L'harmonisation de l'organisation et gestion de la ressource humaine ».**

Nous avons déjà vu dans le cadre théorique les différentes phases de la réalisation d'une mission d'audit interne : la phase de préparation, la phase de réalisation ainsi que la conclusion. Pour mettre en pratique nos connaissances, nous avons choisi de réaliser une mission d'audit interne de conformité de la division des ressources humaines de Sonelgaz Engineering, portant sur le thème « Harmonisation de l'organisation et gestion de la ressource humaine ».

L'objectif de cette mission est d'évaluer le degré de mise en œuvre de l'organisation de la société, ainsi que la gestion de la ressource humaine en se concentrant particulièrement sur les volets suivants :

- **Gestion des carrières** (Processus de promotion et d'avancement)
- **Gestion administrative du personnel**
  - Gestion des dossiers administratifs (rapprochement des dossiers physiques et numériques sur le système Nova et actes de carrières).
  - Gestion des reliquats de congé (en termes de provisions des congés et nombre de jours de reliquats).

#### **Le déroulement de la mission d'audit interne :**

##### **1- Phase de préparation**

La phase de préparation offre à l'auditeur l'opportunité de conduire une analyse préliminaire de l'entité à auditer, ce qui lui permet de simplifier le travail à faire sur le terrain.

##### **1-1- Lettre de mission :**

Après la désignation des membres de l'équipe de mission, le chef de mission rédige une lettre de mission. Cette dernière est essentielle pour que les auditeurs de la DCA puissent accéder aux informations nécessaires pour leur mission. Elle est préparée par le superviseur de la mission et doit être signée par le Directeur Central Audit avant d'être adressée au PDG de la filiale.

La lettre de mission est adressée suffisamment à l'avance (un délai de quinze jours est accordé avant le démarrage de la mission), via un système informatique dédié à la

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

réception et à la transmission des courriers dénommé « BARNAMADJ ».<sup>1</sup>

### 1-2- La prise de connaissance de la division des ressources humaines :

Dans cette étape, nous avons d'abord examiné l'organigramme<sup>2</sup> et les missions détaillées des différents services de la division RH. Cette analyse nous a permis de comprendre la structure et les responsabilités clés au sein de la division RH.

Nous avons constaté que :

- Le service de développement RH gère la carrière du personnel, y compris les promotions, les mutations et la mise en disponibilité...etc. Cela inclut l'accompagnement du personnel tout au long de leur parcours professionnel, depuis le recrutement jusqu'à la retraite.
- Le service d'administration RH est chargé de la gestion administrative et de la paie du personnel. Il gère les congés, les décisions administratives et assure la mise à jour des dossiers dans le système NOVA, garantissant la conformité et l'exactitude des informations.
- Le service de réglementation s'occupe de l'établissement des supports réglementaires régissant la fonction RH. Il met en place le cadre réglementaire, notamment la convention collective, le règlement intérieur, la directive 01 RH (qui constitue la doctrine RH), et les notes transitoires et circulaires, détaillant les conditions, les exceptions et les processus spécifiques.

Pour comprendre en détail les processus de promotion et leurs conditions, nous avons consulté la note sur les mesures transitoires relatives aux promotions et avancements<sup>3</sup>. Concernant les congés annuels, nous avons examiné la note circulaire des congés annuels<sup>4</sup> ainsi que la note circulaire n°068 relative aux dossiers administratifs.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Annexe N°01.

<sup>2</sup> Annexe N°02.

<sup>3</sup> Annexe N°03.

<sup>4</sup> Annexe N°04.

<sup>5</sup> Annexe N°05.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### 1-3- L'identification des risques :

Après avoir pris connaissance des opérations de la division des ressources humaines et compris comment les différents processus audités sont réalisés, et avec l'aide du responsable de la RH, nous avons pu identifier et évaluer les risques suivants :

#### a. Gestion de promotion et d'avancement :

**Tableau N°04** : Tableau des forces et faiblesses apparentes de gestion de promotion et d'avancement

Taches	Objectifs	Risques potentiels	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Notation annuelle des employés	Mesurer la performance des employés pour déterminer leur éligibilité à la promotion	Biais dans l'évaluation	Faible	Utilisation d'un système d'évaluation standardisé et anonymisé	Oui
Vérifier les critères d'éligibilité pour promotion et avancement	S'assurer que les employés remplissent les conditions nécessaires pour promotion et avancement	Interprétation subjective des critères.	Moyen	Utilisation d'une checklist pour vérifier l'éligibilité	Non
		confusion dans l'application des critères	Fort		
Mettre en œuvre le processus	Accorder des promotions de manière	Manque de transparence	Fort	Validation par plusieurs	Non

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

de promotion	équitable et conforme aux critères établis			niveaux hiérarchique,	
Assurer le suivi post-promotion	Suivre la performance et l'intégration des employés promus	Insatisfaction des employés, faible performance post-promotion	Faible	Suivi régulier des performances, retour d'expérience et coaching	Oui

Source : Elaboré par les deux étudiants à partir des documents interne de l'entreprise.

### b. Gestion des reliquats de congés :

Tableau N°05 : Tableau des forces et faiblesses apparentes de gestion des reliquats de congés

Taches	Objectifs	Risques potentiels	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Surveillance des congés reportés	Assurer la conformité aux politiques de congés	Accumulation excessive de reliquats de congés	FORT	Surveillance régulière des reliquats de congés et rappels aux employés concernés	NON
	Épuisement des reliquats avant la date limite	Non-respect des délais pour l'épuisement des congés reportés	FORT		
Prise en charge des cas exceptionnels de report de	Assurer l'équité et la conformité aux règles	Abus de la politique de report de congés		Validation préalable par la hiérarchie et documentation	

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

congés		exceptionnels	FAIBLE	justificative des cas exceptionnels de report de congés	OUI
Mise en congé d'office	Assurer la continuité des opérations	Perturbation des opérations due à des absences non planifiées	FAIBLE	Planification coordonnée avec les chefs de département	OUI

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à partir des documents interne de l'entreprise.

### c. Gestion des dossiers du personnel :

**Tableau N°06 :** Tableau des forces et faiblesses apparentes de la gestion des dossiers du personnel

Taches	Objectifs	Risques potentiels	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Tenue et mise à jour des dossiers administratifs	Assurer l'exactitude et la complétude des informations dans les dossiers administratifs	Non-fiabilité du fichier du personnel	FORT	Vérification périodique de l'exactitude et de l'exhaustivité des informations dans les dossiers.	Non
	traçabilité de la carrière du personnel	Perte de traçabilité de la carrière du personnel	FORT		
Enregistrement	Faciliter l'accès	Non-fiabilité		Enregistreme	

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

des événements de personnel sur NOVA	aux informations de personnel pour le reporting et le suivi.	du fichier du personnel	FORT	nt systématique des événements de carrière dans le système NOVA	Non
				Rapprochement périodique entre la base de données du système NOVA et les dossiers administratifs du personnel.	Non
Archivage des dossiers	Assurer un archivage conforme et sécurisé des dossiers	Perte de dossiers en raison d'un classement inadéquat	MOYEN	- Conservation des dossiers dans des armoires métalliques fermant à clé. -Sanctions pour perte de dossiers.	Oui

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

	Prévenir l'accès non autorisé aux dossiers archivés.	divulgation de données sensibles en raison d'un archivage inapproprié.	FAIBLE	Sanctions pour manipulation frauduleuse de dossiers.	Oui
	Prévenir la détérioration	Détérioration de documents.	Faible	Vérifications périodiques de l'état des dossiers.	Oui
Transmission des dossiers administratifs	Garantir une transmission sécurisée des dossiers administratifs.	Perte de dossiers et Accès non autorisé à des informations confidentielles	FAIBLE	Envoi des dossiers sous pli cacheté avec mention "confidentiel"	Oui
	Assurer que les dossiers sont complets et conformes avant transmission.	Incomplétude des dossiers et Perte de données	MOYEN	Mise à jour conforme avant toute transmission.	Oui

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à partir des documents interne de l'entreprise.

### 1-4- Le rapport d'orientation :

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

La première page fait office de page de garde.

Les autres pages sont consacrées aux rubriques ci-dessous :

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

- Rubrique 1 : Activité de la Société
  - Rubrique 2 : Chiffres clefs
  - Rubrique 3 : Programme d'audit
  - Rubrique 4 : Liste des documents demandés
- 
- **Programme d'audit**

**Tableau N° 7 : Programme d'audit**

Processus	Responsable	Temps alloué
Tous les processus	Chef de mission	<b>03 Semaines</b>
Processus de promotion et d'avancement	Auditeur 01	
Gestion administratif	Auditeur 02	

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à l'aide des auditeurs.

- **Liste des documents demandés**

**Tableau N°8 : Liste des documents**

Documents	Obtenu : Oui ou Non
Organisation validée de la société.	Oui
Adoption de l'organisation par l'organe de gestion de société.	Oui
Organigramme nominatif actualisé de la société (mise en place de l'effectif).	Oui
Listing des agents ayant introduit des demandes de régularisation des titres et diplômes.	Oui
Fichier carrière de la société depuis 2014 (Extraction NOVA).	Oui
Extraction NOVA de la situation des congés comprenant le taux ICA et congé sud.	Oui
Situation de l'effectif de la société (Extraction NOVA).	Oui
Situation des appels à candidatures de la dernière organisation.	Oui

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à l'aide des auditeurs.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### 2- Phase de réalisation

#### 2-1- Réunion d'ouverture :

Le 17 mars 2024 à 09h30, une réunion d'ouverture a eu lieu après l'élaboration du rapport d'orientation. Cette réunion a réuni les responsables des structures à auditer ainsi que le premier responsable. Les points abordés lors de cette réunion étaient les objectifs de la mission, le périmètre et le lieu de la mission, la durée de la mission, ainsi que la présentation du rapport d'orientation. Les auditeurs de la DCA ont également profité de cette occasion pour expliquer aux audités que l'audit interne est une fonction d'assistance et de conseil, visant à faciliter la disponibilité des informations et à mettre en confiance les audités.

Suite à la réunion d'ouverture, le chef de mission a élaboré un programme de travail d'audit. Ce programme détaille les différentes tâches à réaliser ainsi que la répartition des responsabilités entre les auditeurs.

#### 2-2- Travail sur le terrain :

Pour auditer les différents processus (promotion, gestion de reliquats de congés et la gestion des dossiers administratifs), nous avons commencé par l'analyse des chiffres clés suivants :

##### A. Analyse des chiffres clés :

#### 1-Situation des effectifs arrêtée au 31/12/2023

**Tableau N° 9** : Répartition des effectifs de la société par catégorie socio-professionnelle en 2023

Catégories socioprofessionnelles	Nombre des agents	%
Cadre	521	64%
Maîtrise	176	21%
Exécution	122	15%
<b>Total</b>	<b>819</b>	<b>100%</b>

**Source** : Documents internes de l'entreprise.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### Interprétation :

Le tableau présente la répartition des effectifs de l'entreprise par catégorie socioprofessionnelle

Le tableau montre une prédominance des cadres, qui représentent 64% des effectifs, contre 21% pour les agents de maîtrise et 15% pour les agents d'exécution.

Ce taux d'encadrement élevé de 64% indique que l'entreprise accorde une importance stratégique majeure à l'encadrement et à la supervision de ses activités, avec une pyramide hiérarchique plutôt étroite compte tenu de l'activité de l'entreprise (engineering et maîtrises d'ouvrages délégué chargé de la réalisation de projets complexes).

La faible proportion d'agents d'exécution (15%) s'explique par la sous-traitance des petites activités (nettoyage, gardiennage...etc.), une externalisation de certaines fonctions, soit une forte qualification technique et professionnelle parmi ces effectifs, où chaque agent pourrait gérer des tâches complexes.

### 2-Situation des promotions et avancements de l'exercice 2023

**Tableau N° 10 :** Évolution des promotions et avancements par catégorie socioprofessionnelle en 2023

Catégories socioprofessionnelles	Nombre de promotions	Nombre d'avancement
Cadre	100	156
Maîtrise	28	35
Exécution	13	14
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>205</b>

**Source :** Documents internes de l'entreprise.

### Interprétation :

Les données montrent que les cadres dominent largement les promotions et les avancements, représentant respectivement 71% et 76% du total. Cela suggère que L'organisation accorde une priorité au développement de cette catégorie, probablement en raison de leur rôle stratégique clé dans la prise de décision et la gestion. En revanche, les promotions et avancements sont beaucoup plus limités pour les catégories de maîtrise (20% des promotions, 17% des avancements) et d'exécution (9% des promotions, 7% des avancements). Cela indique des

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

opportunités de progression plus restreintes et possiblement des critères d'avancement plus stricts pour ces niveaux.

De plus, la comparaison entre promotions et avancements révèle que ces derniers sont plus nombreux que les promotions (205 avancements contre 141 promotions au total). Cela laisse à penser que l'organisation favorise davantage la progression horizontale au sein d'un même grade plutôt que la promotion verticale vers des grades supérieurs, car les promotions exigent souvent des postes de responsabilité plus élevés.

### 3-Situation des reliquats

**Tableau N° 11** : Répartition des reliquats de congés par catégorie socio-professionnelle

Catégories socioprofessionnelles	Nombre des agents	Nombre de jours de reliquat
Cadre	336	19 818
Maîtrise	55	2 754
Exécution	25	599
<b>Total</b>	<b>416</b>	<b>23 171</b>

**Source** : Documents internes de l'entreprise.

#### Interprétation :

Le tableau présente la répartition des reliquats de congés, c'est-à-dire les jours de congé non pris, selon les différentes catégories socioprofessionnelles.

L'analyse des reliquats de congés révèle que les cadres sont la catégorie qui en accumule le plus, avec une moyenne de 59 jours par agent. Cela suggère une charge de travail élevée et des difficultés à prendre des congés en raison de leurs responsabilités professionnelles.

Les agents de maîtrise présentent également un nombre significatif de jours de reliquat, avec une moyenne de 50 jours par agent, légèrement inférieure à celle des cadres, ce qui pourrait également indiquer des difficultés similaires à celles rencontrées par les cadres.

Contrairement aux cadres et agents de maîtrise, les agents d'exécution ont le plus faible nombre de jours de reliquat par agent, avec une moyenne de 24 jours. Cela peut indiquer une meilleure gestion des congés dans cette catégorie ou moins de contraintes à prendre des congés.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

Cette situation soulève des questions sur l'équité du système de gestion des congés et ses implications potentielles en termes de performance et de coûts pour l'entreprise.

### **B. Vérification et rapprochement :**

Nous avons procédé à l'analyse détaillée des dossiers de carrière de plusieurs employés afin d'évaluer leurs parcours professionnels individuels et de déterminer s'ils remplissent les critères requis pour les promotions et avancements, conformément aux conditions énoncées dans la note transitoire. Cette étude nous a permis de vérifier si chaque employé a bénéficié de promotions ou d'avancements selon les règles en vigueur.

Nous avons également procédé à l'examen d'un échantillon de 25 dossiers d'employés afin de vérifier leur concordance avec les informations enregistrées dans le système NOVA. Cet examen visait à s'assurer que chaque dossier était complet et conforme aux exigences établies par la note circulaire numéro 068.

Par ailleurs, nous avons obtenu les fiches de reliquats de congés des dix dernières années pour ces mêmes employés. L'analyse de ces documents nous a permis d'évaluer l'exactitude de la gestion des congés et de préparer les bases pour les ajustements nécessaires.

Après la vérification ; nous avons révélé des anomalies et proposer des recommandations qui sont détaillés dans les fiches de constats suivants :

### **Les Fiche de constats :**

#### **Figure N°10 : Fiche de constat N°1**

##### **1 er Constat :**

La mise en œuvre du nouveau dispositif d'attribution des promotions et avancements affiche des insuffisances.

##### **Éléments d'évaluation :**

L'exploitation du fichier carrière, issu de système NOVA, nous a permis de constater les dysfonctionnements suivants :

##### **1. Non-respect des dispositions liées au principe de non cumul**

L'analyse du fichier carrière a permis de révéler que 33 agents éligibles n'ont pas bénéficié de promotion

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

dans le cadre de la campagne 2023. Cette situation vient à l'encontre de la réglementation en vigueur qui stipule clairement que la promotion de catégorie et l'avancement de classe peuvent se cumuler avec la promotion obtenue dans le cadre des appels à candidatures

### ➤ Rappel du cadre réglementaire :

Conformément à l'Article 2.4 de la note transitoire N°1351/2022/DCH du 26/10/2022, « *La promotion et l'avancement, ne peuvent se cumuler, durant un même exercice. Toutefois, la promotion de catégorie et l'avancement de classe se cumulent dans les cas suivants :*

- *La promotion dans le cadre des appels à candidatures ;*
- *La confirmation après exercice d'une période de coordination ;*
- *La régularisation suite à l'obtention de nouveaux titres et diplômes. »*

### 2. Non-respect des dispositions liées à l'incidence des sanctions sur la promotion et avancement :

L'exploitation du fichier carrière a révélé qu'un (01) agent, éligible à la promotion, a été exclu de la campagne de promotion et d'avancement 2023, du fait d'avoir fait l'objet d'une sanction durant les 04 dernières années. La situation est présentée dans le tableau suivant :

Type d'évolution	Matricule	Moyenne	Date dernière évolution	Sanction	Date de la sanction	Incidence de la sanction	Temps de stationnement réglementaire
Promotion	.....	19,23	Depuis son recrutement .....	Mise à pied 01 à 08 jours	.....	Différé d'une année	8 ans

Source : Document interne de l'entreprise.

L'agent a fait l'objet d'une sanction durant les 04 dernières années, celui-ci est considéré comme non-éligible à la promotion. Cette situation est en porte-à-faux avec les dispositions de la réglementation qui traite l'incidence des sanctions sur la promotion et l'avancement.

### Conséquences / risques :

- Attribution à tort,
- Exclusion d'agents éligibles,
- Répercussions sur la carrière des agents,
- Impact sur le climat social.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### **Causes du dysfonctionnement :**

- Faiblesse du dispositif de suivi et de contrôle sur l'attribution de promotions et d'avancements,
- Mauvaise interprétation de la note transitoire, relative aux promotions et avancements en termes d'incidence des sanctions.

### **Recommandations :**

- Renforcer le dispositif de suivi et de contrôle, en matière d'attribution des promotions et avancements,
- Procéder en concertation avec la DCH, à la régularisation des agents éligibles à la promotion et/ou avancement.

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à l'aide des auditeurs.

### **Figure N° 11 : Fiche de constat N°2**

#### **2 ème Constat :**

Les décisions des carrières du personnel, ne sont pas classées systématiquement dans les dossiers administratifs et/ou enregistrées sur le système NOVA.

#### **Éléments d'évaluation :**

##### **➤ Cadre réglementaire**

La tenue des dossiers administratifs : Conformément à l'article 2.2.2 de la note circulaire N°068/DP/CIR de 25/03/1986, portant sur le suivi et la mise à jour du dossier administratif des employés « *Tout évènement donne lieu obligatoirement à une décision ou une notification (confirmation, appréciation, promotion, sanction, affectation ...). Un double ou copie doit obligatoirement être versé au dossier par l'agent de gestion dans la partie correspondante.* »

##### **➤ Résultat d'audit**

Le rapprochement de la base de données du système NOVA et un échantillon de 25 dossiers administratifs, a révélé certaines insuffisances en termes de respect des procédures traitant de la gestion des dossiers administratifs et l'enregistrement des évènements de carrière sur le système NOVA ( intérim, formation, libellés insuffisants ...etc)

#### **Conséquences / risques :**

- Non-fiabilité du fichier de carrière du personnel et du reporting,

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

- Réclamations et/ou démotivation des agents,
- Réserves des organes de contrôle internes et externes,
- Perte de traçabilités relative à la carrière du personnel.

### **Causes du dysfonctionnement :**

- Dossiers administratifs et fichiers carrières hérités des ex sociétés absorbées par Sonelgaz Engineering, suite aux différentes opérations de redéploiement,
- Non-réalisation des rapprochements périodiques des dossiers administratifs des agents avec le système NOVA.

### **Recommandations :**

- Veiller à assurer une tenue correcte et systématique des dossiers administratifs des agents, dès réception des décisions,
- Veiller à l'enregistrement systématique des évènements de carrière sur système NOVA,
- Instaurer, périodiquement, un rapprochement de la base de données du système NOVA et les dossiers administratifs du personnel.

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à l'aide des auditeurs.

### **Figure N°12 : Fiche de constat N°3**

#### **3 ème Constat :**

La situation des reliquats de congé de certains agents n'est pas assainie, conformément à la réglementation en vigueur.

#### **Eléments d'évaluation :**

##### **➤ Cadre réglementaire**

Conformément à l'article 3.3 de la note circulaire N° 65/2019/DCH-RS des congés annuels portant sur le report du congé annuel « *Le report d'une année sur l'autre de tout ou partie du congé annuel est formellement interdit sauf dans les cas exceptionnels, tels que : Nécessité de service, Pèlerinage, Raisons de famille dignes d'intérêt et Stage de formation professionnelle, formation syndicale...*

*Dans ce cas, le report du congé ne peut se faire plus d'une fois, et le reliquat doit être épuisé avant le 30 juin de l'exercice suivant.*

*Par ailleurs, lorsque le travailleur reporte ses droits à congé et cumule ainsi des reliquats importants, la hiérarchie est en droit de procéder à sa mise en congé d'office pour tout ou partie de ses droits à*

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

congé. »

### ➤ Résultat d'audit

L'analyse de la situation des congés révèle que 50.80 % de l'effectif global, ont des reliquats de congé (annuel) dépassant le seuil réglementaire de 26 jours, Le détail est donné comme suit :

Année	Reliquat de congé	
	Nombre d'agent	Congé annuel (j)
2013	86	688
2014	90	900
2015	81	1134
2016	130	2080
2017	158	2370
2018	196	3920
2019	249	6474
2020	276	8832
2021	310	18600
2022	345	21563
<b>TOTAL</b>		<b>66561</b>

Source : Document interne de l'entreprise.

Il est à noter que la Division Ressources Humaines de la société a procédé à l'envoi d'une note circulaire des congés afin d'assainir la situation des reliquats) pour l'ensemble des structures de la de congés en procédant à la mise en congé d'office des agents tout en assurant la continuité de service. Toutefois, la situation des reliquats demeure importante.

### **Conséquences / risques :**

- Réserves des organismes de contrôle internes et externes,
- Perte de compétences pour de longues durées.

### **Causes du dysfonctionnement :**

- Situation héritait des ex sociétés absorbées par S-EnG,
- Difficulté de mettre certains agents en congé, notamment ceux relevant des chantiers,
- Priorisation par les agents des congés de récupération au détriment des congés annuels.

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

### **Recommandations :**

- Procéder à l'assainissement des reliquats de congés, tout en assurant la continuité de service,
- Veiller au respect de la réglementation, en matière de reliquats de congé.

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à l'aide des auditeurs.

### **3- Phase de conclusion :**

Cette phase finale de notre mission consiste à rédiger un rapport préliminaire. Ce rapport inclura toutes les fiches de constatations et les recommandations que nous avons formulées. Il sera ensuite présenté lors de la réunion de clôture.

#### **3-1- Réunion de clôture :**

A la clôture de la mission, une réunion de synthèse est organisée avec les interlocuteurs clés de l'entité auditée ou tous les constats sont présentés et discutés (validés ou rejetés).

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

**Tableau N°12 : Plan d'Actions pour audit portant sur le Thème de l'Harmonisation de l'organisation et de la Gestion des Ressources Humaines**

N°	Constats	Recommandations	Plan d'actions		
			Désignation de l'action	Responsable de l'action	Échéancier de mise en œuvre
01	La mise en œuvre du nouveau dispositif d'attribution des promotions et avancements affiche des insuffisances.	La DRH/S.enG doit saisir la DCH/Groupe à l'effet d'adapter le paramétrage à la réglementation en vigueur. Procéder en concertation avec la DCH, à la régularisation des agents éligibles à la	- Saisir la DCH. - Régularisation des cas, après vérification et orientation de la DCH.	DRH/S-EnG	2 <sup>eme</sup> semestre 2024

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

N°	Constats	Recommandations	Plan d'actions		
			Désignation de l'action	Responsable de l'action	Échéancier de mise en œuvre
		promotion et/ou avancement.			
02	Les décisions des carrières du personnel, ne sont pas classées systématiquement dans les dossiers administratifs et/ou enregistrées sur le système NOVA.	Veiller à assurer une tenue correcte et systématique des dossiers administratifs des agents, dès réception des décisions,	<p>Instruire les AGPP à l'effet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une tenue correcte et systématique des dossiers administratifs des agents dès réceptions des décisions.</li> <li>- Classer dans les dossiers administratifs des agents, les pièces justificatives</li> <li>- Instruire l'ensemble des AGPP à l'effet de renforcer davantage le contrôle de la carrière sur NOVA.</li> </ul>	DRH- AGPP / S EnG	En continu
		Veiller à l'enregistrement systématique des évènements de carrière sur système NOVA,	Instruire les AGPP à l'effet de saisir sur le système NOVA tous les évènements de carrière.		
		Instaurer, périodiquement, un rapprochement de la base de données du système NOVA et les dossiers administratifs du personnel.	Rapprochement périodique entre la base de données du système NOVA et les dossiers administratifs		
03	La situation des reliquats de congé de certains agents n'est pas assainie, conformément à la	Procéder à l'assainissement des reliquats de congés, tout en assurant la continuité de service,	Procéder à l'assainissement des reliquats de congés, tout en assurant la continuité de service	DRH/Structures S-EnG	En continu

## CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines

N°	Constats	Recommandations	Plan d'actions		
			Désignation de l'action	Responsable de l'action	Échéancier de mise en œuvre
	réglementation en vigueur.	Veiller au respect de la réglementation, en matière de reliquats de congé.	Veiller au respect de la réglementation, en matière de reliquats de congé.		

**Source :** Elaboré par les deux étudiants à partir de documents internes de l'entreprise.

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

### 3-2- Le rapport d'audit interne

Il sera destiné au : PDG de la filiale, PDG Sonelgaz, Directeur Activités de la Holding dont la société est rattachée, Comité d'Audit et copie DCA.

Le PDG de la filiale se chargera par la suite d'envoyer une copie aux structures concernées

C'est un document comportant la restitution des travaux d'audit et synthétisant le contenu des trois phases précédentes.

Il contient essentiellement ces rubriques :

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

## **CHAPITRE II : Cas Pratique : L'audit interne de gestion des ressources humaines**

### **Conclusion :**

En conclusion, ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance de l'audit interne dans la gestion des ressources humaines au sein de Sonelgaz. La première section nous a offert une compréhension approfondie de la structure et des activités de Sonelgaz, tout en détaillant le rôle crucial de la direction de l'audit interne et ses interactions avec les différentes filiales, notamment Sonelgaz Engineering. Ce contexte a été essentiel pour situer notre étude de cas et comprendre les dynamiques internes du groupe.

La deuxième section a mis en évidence le cadre organisationnel de l'audit interne à Sonelgaz, cette analyse a servi de base pour l'examen de la mission d'audit interne sur « L'Harmonisation de l'Organisation et la Gestion des Ressources Humaines ».

Cette mission a révélé des incohérences dans la gestion des carrières, gestion des congés et des dossiers administratifs du personnel. Des recommandations ont été formulées pour standardiser les processus, améliorer l'efficacité et la fiabilité des données, et renforcer la transparence et l'équité.

## **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

### **Conclusion générale :**

Face à des exigences accrues en matière de performance et de conformité, les entreprises doivent sans cesse perfectionner leurs processus internes, en particulier dans la gestion des ressources humaines (GRH), où des améliorations peuvent avoir un impact majeur sur l'efficacité organisationnelle.

L'audit interne, en tant qu'outil d'évaluation systématique et indépendante, est alors devenu un élément clé pour les entreprises cherchant à optimiser leurs pratiques. Pour évaluer cette valeur ajoutée de l'audit interne dans la GRH, notre recherche s'est centrée sur la question suivante : « Quel est le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines ? ». En posant cette problématique, nous avons cherché à comprendre comment les missions d'audit interne contribuent concrètement à l'optimisation des pratiques de GRH et à la création de valeur ajoutée pour l'organisation.

Pour répondre à notre problématique, nous avons entrepris une recherche documentaire approfondie sur l'audit interne et la gestion des ressources humaines (GRH). Ensuite, lors de notre stage chez Sonelgaz, nous avons mené une étude de cas pratique en appliquant le déroulement typique d'une mission d'audit interne à des processus clés tels que la promotion, la gestion des congés et des dossiers du personnel. Notre objectif était de vérifier leur conformité avec le cadre réglementaire interne de l'entreprise, en nous appuyant sur nos connaissances théoriques et notre revue de la littérature.

Après une analyse minutieuse et un rapprochement des documents avec le système, plusieurs anomalies et insuffisances ont été identifiées :

1. Le dispositif d'attribution des promotions et avancements présente des déficiences.
2. Les dossiers administratifs et le système NOVA ne sont pas régulièrement mis à jour, entraînant des lacunes significatives dans la documentation et le suivi des carrières des employés.
3. La situation des reliquats de congé de certains agents n'est pas assainie conformément à la réglementation en vigueur.

## CONCLUSION GENERALE

Pour faire face à ces insuffisances, nous avons proposé les recommandations suivantes :

- Renforcer le suivi et le contrôle des promotions et des avancements.
- Collaborer avec la DCH pour régulariser les situations des agents éligibles.
- Assurer une gestion systématique des dossiers administratifs.
- Effectuer des vérifications périodiques entre NOVA et les dossiers administratifs.
- Veiller strictement au respect de la réglementation sur les congés.

D'après nos résultats et notre recherche documentaire nous pouvons juger les hypothèses proposé suivantes :

**Hypothèse 01 : « L'objectif de l'audit interne est de garantir que les processus respectent les règles et procédures internes. »,** est validée. Les résultats de notre étude montrent que l'audit interne joue un rôle crucial dans la vérification et l'assurance que les processus organisationnels sont conformes aux politiques et aux procédures établies. Ceci permet de prévenir les non-conformités et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

**Hypothèse 02 : "La mission d'audit interne suit généralement trois phases principales : la planification, l'exécution et la conclusion."** L'hypothèse est confirmée : la planification sert à définir les objectifs de l'audit et à recueillir les données nécessaires. L'exécution consiste à mettre en œuvre le plan d'audit, notamment à travers les entrevues et les analyses. Enfin, la conclusion englobe l'évaluation des résultats de l'audit et la présentation des recommandations.

**Hypothèse 03 : « Les principales fonctions de la gestion des ressources humaines incluent le recrutement, la gestion des carrières et la gestion administrative du personnel. »** est confirmée. L'étude a mis en évidence que la gestion des ressources humaines se concentre principalement sur trois domaines clés : le recrutement pour attirer les talents, la gestion des carrières pour développer les compétences et les perspectives professionnelles des employés, et la gestion administrative pour assurer le respect des réglementations et des politiques internes concernant le personnel.

**Hypothèse 04 : "L'audit interne contribue à améliorer la gestion des carrières et la gestion administrative du personnel en identifiant les lacunes dans les processus existants, en**

## CONCLUSION GENERALE

**recommandant des améliorations pour une meilleure gestion des ressources humaines, et en assurant la conformité aux politiques et réglementations en vigueur."** est confirmée.

Nous pouvons affirmer que l'audit interne a contribué à l'amélioration des processus de promotion, de gestion des congés et de gestion des dossiers du personnel. Cela a été réalisé en détectant les anomalies, en identifiant les failles et en proposant des recommandations et des corrections pour améliorer ces processus.

Le rôle de l'audit interne est de contribuer à l'amélioration des processus internes en assurant leur conformité avec le cadre réglementaire. Pour garantir cette amélioration :

- Il est essentiel que la démarche d'audit soit bien planifiée. Cela implique de choisir judicieusement les thèmes d'audit lors de l'élaboration du plan d'audit, pour lesquels une cartographie des risques est indispensable afin d'identifier les risques potentiels les plus importants. Cependant, Sonelgaz ne dispose pas encore de cette cartographie des risques, ce qui constitue une des faiblesses de l'entreprise, montrant un manque de management des risques développé.
- Un suivi rigoureux de la mise en œuvre des plans d'action recommandés par l'auditeur est également crucial. Dans notre étude de cas, nous n'avons pas pu réaliser ce suivi en raison des délais, car la mise en œuvre des plans d'action s'étend sur environ une année.

Lors de notre recherche, nous avons rencontré plusieurs difficultés objectives qui ont impacté le déroulement et l'efficacité de notre travail :

- La disponibilité limitée de certain collaborateur, souvent due à leurs charges de travail, a ralenti le recueil des informations.
- Le temps restreint pour effectuer un audit interne approfondi sur plusieurs processus n'a pas permis une analyse aussi détaillée que souhaité.
- Le manque de données spécifiques concernant certains processus clés, tels que la gestion des congés et des dossiers administratifs.

A la fin de ce travail, nous ouvrons quelques pistes de recherches qui peuvent enrichir ces champs à savoir :

- ✓ Efficacité des Plans d'Action : Une future recherche pourrait évaluer l'impact à long terme des plans d'action une fois mis en œuvre.

## **CONCLUSION GENERALE**

- ✓ Cartographie des risques : De futures recherches pourraient se concentrer sur le développement et l'implémentation de la cartographie des risques, et examiner son impact sur l'efficacité des audits internes.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

### **Les ouvrages :**

- AUTISSIER David et SIMONIN Blandine (2009), Mesurer la performance des ressources humaines, Les baromètres de la performance, Éditions d'Organisation, Paris.
- BERTIN Élisabeth (2007), Audit interne enjeux et pratique, Finance, Édition d'organisation Eyrolles, France.
- BOUDRIGA Zied (2012), audit interne : organisation et pratique, Collection Azurite, Montplaisir, Tunis.
- DIABY Mohamed (2022), Gestion des ressources humaines guide pratique, Harmattan Guinée - Pratiques universitaires et professionnelles, L'Harmattan, Paris.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé ( 2017-2018), La Gestion des Ressources Humaines, Les zoom's, 10e éditions Gualino, Paris.
- Guide de procedure d'une mission d'audit ( Janvier 2015).
- ISLAM Salih Ahmed (2022), Mastering Internal Audit Fundamentals A Step-by-Step Approach, draft2digital.
- IFACI (2013), Les outils d'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Groupe Eyrolles, France.
- LACOLARE Vincent (2010), pratiquer l'audit à valeur ajoutée, Solutions pour..., AFNOR, France.
- LETHIELLEUX Laëtitia (2015-2016), L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Les Carrés, 10e Éditions Gualino, Paris.
- MAURY Suzane (2016-2017), Livre la GRH dans la fonction publique, Formation Administration – Concours, La Documentation française, Paris.
- Manuel de politiques (2014), normes et procédures de gestion des ressources humaine, la Primature/Primati, République d'Haïti.
- NORME INTERNATIONALE, ISO 19011 (2011), Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, Suisse.
- OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre (2009), Comptabilité et audit : Manuels et applications, DSCG, Dunod, France.
- RANDHAWA Gurpreet (2007), Human Resource Management, Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi.

- RENARD Jacques (2017), Théorie et pratique du l'audit interne, Références, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris.
- SCHICK Pierre, VERA Jacques et BOURROUILH-PAREGE Olivier (2014), Audit interne et référentiels des risques, Dunod, Les beaux livres du savoir, France.

### **Les articles scientifiques :**

- BAHEDI Moulay Abdellah (2004), Le dossier du personnel, source information pour la gestion des ressources humaines, Revue de la science de l'information (RESI), N°14, P.18.
- BAKHTAOUI Mimoun et OURIACHI NISRINE (2020), L'Audit interne mécanisme de gouvernance des EEP au Maroc : Etat des lieux, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°12, PP.88.
- GANDILHON René (1969), Archives et dossiers de personne, La Gazette des archives, N° 66, PP. 171-177.
- NAVNEET KAUR Sonia (2018), Challenges faced by human resource managers in 21st century, International Journal of Creative Research Thoughts, N°6, vol.6. PP. 1168-1171.
- BOUTRIK Souad et BOUYAHIAOUI Adel (2020), The Importance of Internal Audit in The Effective Management of Human Resources, Journal of Contemporary Economic Studies, Vol 05, N° 02, PP. 147-162.

### **Thèses universitaires:**

- BELKACEMI Fadila (2017), Apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes, Thèse de Doctorat, Université d'Alger 3, P 4.
- BELLAHA Hadjer (2021), La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien, Thèse de Doctorat, Université Djillali Liabes de Sidi-Bel-Abbès.Algerie, P.12.

## Textes règlementaires :

- Code de travail, Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail,
- Journal officiel de la république algérienne, N°17, au 13 mars 1996, décret exécutif N°96-98 déterminant la liste et le contenu des livres et registres spéciaux obligatoires pour les employeurs, Art 4.
- Journal officiel de la république algérienne, N° 22, au 4 avril 2023, Conventions et accords internationaux, Protections et droits, Art 41.

## Les sites web:

- ARMSTRONG Michael, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE> [26/05/2024 à 8:17].
- BORSALLI Bruna, <https://blog.softexpert.com/fr> [15/05/2024 à 12:37].
- COLLINS (LIONNEL), *Définition Et L'évolution de L'audit Interne*, <https://www.scribd.com/document/505359532/Definition-Et-l-Evolution-de-l-Audit-Interne> [30/04/2024 à 22:15].
- Gervoise Audrey, Comment constituer un dossier du personnel, <https://culture-rh.com/constitution-dossier-personnel-digitalisation-code-travail/> [29/05/2024 à 6:22].
- Institute of internal auditors, *Definition of Internal Auditing*, <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/> [01/05/2024 à 04 :40].
- Institute of internal auditors, *Mission of Internal Audit*, <https://www.theiia.org/en/standards/mission-of-internal-audit/> [10/05/2024 à 05:45]
- NISHIKANT Jha, Human resources management, <https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/hrm-basic-notes.pdf>, [29/05/2024 à 5:17].
- Office québécois de la langue française , *questionnaire sur le contrôle interne*, <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8378995/questionnaire-sur-le->



## LES ANNEXES :

### ANNEXE N° 01 :



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز  
Société algérienne de l'électricité et du gaz

Direction Centrale Audit  
Direction Audit de Gestion

*Handwritten:* N° 150 / DCA / 2024

Alger, le

05 MARS 2024

Monsieur le Président Directeur Général  
de Sonelgaz Engineering

**Objet :** Lettre de mission

Monsieur le Président Directeur Général,

Dans le cadre de la réalisation du plan d'audit 2024, une mission d'audit portant sur le thème « **Harmonisation de l'organisation et la gestion de la Ressource Humaine** », sera réalisée au niveau de votre société.

#### Objectif de la mission

L'objectif de la mission est d'évaluer le degré de mise en œuvre de l'organisation de la société ainsi que l'évaluation de la gestion de la ressource humaine, qui inclura les thèmes ci-après :

- Processus de promotions et avancements,
- Authentification des titres et diplômes (mise en œuvre de la note transitoire),
- La gestion des carrières (rapprochement des dossiers physiques et numériques Nova et actes de carrière),
- Reliquats de congés (en termes de provisions des congés et nombre de jours de reliquats).

#### Date et lieu de la mission

La mission se déroulera du 17 mars au 04 avril 2024 au niveau du siège de votre société.

La réunion de lancement est prévue, le dimanche 17 mars 2024 à 09h30 et une restitution sur les travaux d'audit sera donnée en réunion de clôture, qui doit être, impérativement, tenue à la fin de la mission d'audit et ce, compte tenu de nos engagements de délais, vis-à-vis du PDG de Sonelgaz.

A ce titre, nous tenons à rappeler l'importance de la présence du premier responsable de la société ou, à défaut, de son collaborateur désigné, ainsi que l'ensemble des responsables des structures concernées par le thème à auditer, lors des réunions d'ouverture et de clôture de la mission.

#### Équipe d'audit

La mission sera supervisée par M. HAOUCHINE Sami

L'équipe d'audit est composée de :

MM.	BENKADJA	Taha	Chef de mission
	BOUSSAA	Mohamed	Auditeur
	RABAI	Khelil	Auditeur

## Méthodologie

Cette mission sera conduite en respect avec la charte d'Audit Interne de Sonelgaz, les principes d'audit généralement admis et conformément aux normes professionnelles énoncées par l'IIA (Institute of Internal Auditors).

Nous attirons votre attention sur le fait que les travaux d'audit sont largement conditionnés à une collaboration pleine et entière des collaborateurs de votre entité et également à un accès aisé, complet et en temps utile à la documentation et aux informations relatives à la mission.

Aussi, nous vous rappelons que la structure de suivi audit, en sa qualité d'interlocuteur vis-à-vis de la DCA, doit assurer une coordination entre l'équipe d'audit et les structures à auditer et ce, conformément aux missions et attributions de ladite structure.

Les résultats de l'évaluation seront exposés au premier responsable de la société ou, à défaut, de son collaborateur désigné, à la fin de la mission et un rapport définitif sera produit à son terme.

## Documents

Afin de nous permettre la préparation de la mission, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir préparer les dossiers physiques à remettre aux auditeurs dès l'ouverture de la mission et nous transmettre les documents en fichiers électroniques, au plus tard 11/03/2024 :

- Organisation validée de la société ;
- Adoption de l'organisation par l'organe de gestion de la société ;
- Organigramme nominatif actualisé de la société (Mise en place de l'effectif) ;
- Listing des agents ayant introduit des demandes de régularisation des titres et diplômes ;
- Fichier carrière de la société depuis 2014 (Extraction NOVA) ;
- Extraction NOVA de la situation des congés, comprenant le taux ICA et congé sud ;
- Situation de l'effectif de la société (Extraction NOVA) ;
- Situation des appels à candidatures de la dernière organisation.

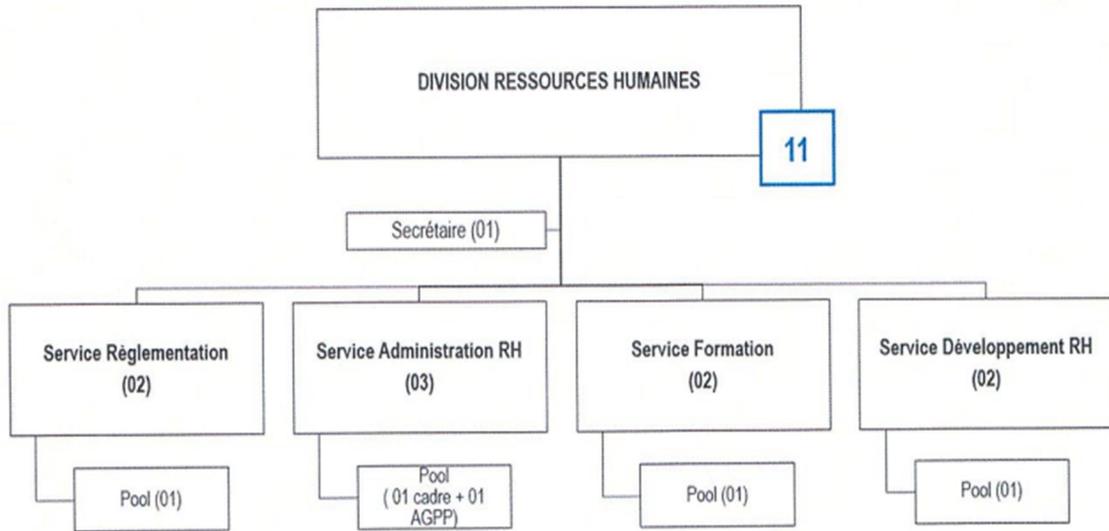
Veuillez agréer, Monsieur le Président Directeur Général, l'expression de nos salutations distinguées.



Le Directeur Central

**F. GUERFI**

**L'ANNEXE N°02 :**



## L'ANNEXE N°03 :



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز  
Société algérienne de l'électricité et du gaz

Le Président Directeur Général

N° 2129 / PDG / 2022

N° 1351 / DCH / 2022

P.360

Alger, le

26 OCT. 2022

### Note portant mesures transitoires relatives aux promotions et avancements

#### 1. Introduction

Les campagnes de promotions, avancements et d'octroi de la prime d'expertise au sein du Groupe Sonelgaz étaient, jusqu'à ce jour, soumises à un système de quotas représentant un pourcentage des effectifs actifs de chaque unité au 31 décembre de l'année (n-1).

Etant précisé que le processus de la campagne de promotions et avancements commence à courir à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice considéré.

Ce quota était arrêté dans le cadre de la négociation avec le partenaire social.

Ce système de quota a généré des situations de stationnement et de plafonnement sur le même niveau de classification pour un nombre important de travailleurs éligibles et méritants.

Ainsi, il a été décidé de mettre en place un nouveau système qui repose sur les principes d'équité et de transparence et qui permette aux travailleurs éligibles et méritants de bénéficier, dans un cadre réglementé, de promotion de catégorie ou d'avancement de classe en fonction de leur mérite.

Cette nouvelle vision qui a pour but de mettre fin aux iniquités vécues jusque-là, a également pour objectif de remplacer l'octroi de la prime d'expertise, par de nouvelles mesures de progression vers un groupe socioprofessionnel supérieur.

Comme elle a pour objectif d'impliquer l'organe de gestion de chaque société filiale qui doit approuver les nouvelles procédures relatives aux campagnes de promotions et avancements.

A cet effet, la présente note a pour objet de préciser les nouvelles conditions de mise en œuvre de cette nouvelle approche en matière de promotion de catégorie et d'avancement de classe.

## **2. La promotion et l'avancement**

### **2.1. La notation**

La promotion de catégorie et l'avancement de classe récompensent la qualité et la valeur du travail fourni ainsi que le mérite des travailleurs d'une manière générale.

La promotion de catégorie et l'avancement de classe ont lieu sur la base des critères et conditions définies par la présente note.

- **Il est entendu par promotion de catégorie :**

Une évolution de catégorie à l'intérieur d'un même poste de travail (poste multi niveau) qui se traduit par un changement de niveau (vertical) par référence à la classification des postes de travail et à la grille des salaires définis par la convention collective.

- **Il est entendu par avancement de classe :**

Une évolution de classe à l'intérieur d'une même catégorie par référence à la classification des postes de travail et à la grille des salaires définies par la convention collective.

### **2.2. Les conditions de promotion et d'avancement**

Les critères d'éligibilité à la promotion de catégorie et à l'avancement de classe sont énoncés ci-après :

#### **2.2.1. Le mérite**

Le mérite d'un travailleur est, d'une manière générale, reflété par la note d'évaluation annuelle que lui attribue sa hiérarchie.

De ce fait, sont éligibles à la promotion et à l'avancement, les travailleurs effectivement présents et ayant obtenu une note moyenne égale ou supérieure à **13,50 / 20** lors :

- Des quatre (04) derniers exercices pour être éligible à la promotion ;
- Des trois (03) derniers exercices pour être éligible à l'avancement de classe.

La période de prise en compte de la moyenne de la note annuelle est ramenée à une durée de trois (03) ans pour la promotion de catégorie et à une durée de deux (02) ans pour l'avancement de classe dans les cas cités ci-après :

- Mise en disponibilité inférieure ou égale à une (01) année, pour élever un enfant en bas âge ;
- Maladie longue durée égale ou supérieure à six (06) mois ;
- Formation initiée par la société pour une durée égale ou supérieure à six (06) mois.

Toutes absences autres que celles définies ci-dessus induit un temps de stationnement supplémentaire qui s'ajoute au temps de stationnement dans la catégorie ou la classe visé ci-dessus.

En ce qui concerne les Cadres Supérieur Seniors, il est exigé en plus des conditions cités ci-dessus, une note moyenne égale ou supérieure à **14,50 / 20** lors des quatre derniers exercices (pour la promotion) ou lors des trois (3) derniers exercices (pour l'avancement), ainsi que la réalisation d'un taux de performance égal ou supérieur à 80 % durant l'exercice considéré.

#### **2.2.2. Le temps de stationnement**

Le temps de stationnement exigé pour la promotion de catégorie et l'avancement de classe est fixé pour l'ensemble des travailleurs tout groupe socioprofessionnel confondu comme suit :

- a- lors de la première mise en œuvre de ce nouveau système de promotion et avancement :
  - Sept (07) ans dans la catégorie ;
  - Trois (03) ans dans la classe.

b- à partir du bénéfice de la première promotion de catégorie ou du premier avancement de classe dans le cadre de ce nouveau dispositif :

Quatre (04) ans après le bénéfice de l'avancement de classe pour la promotion ;

Trois (03) ans après le bénéfice de la promotion de catégorie pour l'avancement.

### **2.3. L'incidence des sanctions sur la promotion et l'avancement**

La promotion de catégorie et l'avancement de classe sont différés pour les travailleurs ayant fait l'objet de sanction disciplinaire, d'une période fixée à :

- Une (1) année pour les sanctions du 1<sup>er</sup> degré,
- Deux (2) années pour les sanctions du 2<sup>ème</sup> degré,
- Trois (3) années pour les sanctions du 3<sup>ème</sup> degré (rétrogradation de catégorie) ;

Ce temps supplémentaire s'ajoute au temps de stationnement dans la catégorie ou la classe visé ci-dessus.

Il reste entendu que pour les travailleurs ayant fait l'objet de levée de sanctions conformément à la réglementation en vigueur à la date d'effet de la présente note, les incidences des sanctions telles que visées ci-dessus demeurent applicables.

Par ailleurs, il est à noter que la promotion de catégorie et l'avancement de classe sont différés de deux (2) années pour les travailleurs se trouvant dans les cas cités ci-après :

- Les travailleurs qui participent à un mouvement concerté et non autorisé d'arrêt de travail en violation des dispositions légales et réglementaires ;
- Les cadres ayant fait l'objet d'une décision de fin de fonction et non suivie d'une sanction disciplinaire.

### **2.4. Le principe de non-cumul au titre des promotions et avancements**

La promotion et l'avancement, ne peuvent se cumuler, durant un même exercice. Toutefois, la promotion de catégorie et l'avancement de classe se cumulent dans les cas suivants :

- La promotion dans le cadre des appels à candidatures ;
- La confirmation après exercice d'une période de coordination ;
- La régularisation suite à l'obtention de nouveaux titres et diplômes.

### **2.5. Les modalités d'octroi de la promotion et de l'avancement**

L'octroi de la promotion de catégorie ou de l'avancement de classe se fait sur la base du mérite et dans le respect des modalités suivantes :

- Les promotions et avancements interviennent dans le cadre des campagnes annuelles de promotion et avancement ;
- La promotion de catégorie est octroyée, quatre (04) ans après le bénéfice de l'avancement de classe sous réserve de satisfaire aux conditions définies ci-dessus ;

- L'avancement de classe est octroyé, trois (03) ans après le bénéfice de la promotion de catégorie sous réserve de satisfaire aux conditions définies ci-dessus.

Etant précisé que lors de la première mise en œuvre de ce nouveau système de promotion et avancement, il est privilégié l'octroi de la catégorie à la classe pour les travailleurs remplissant les conditions d'éligibilité telles que définies ci-dessus.

En outre, les travailleurs éligibles se trouvant, à la première année de la mise en œuvre de ce nouveau système, dans l'une des situations ci-après seront traités de la manière suivante :

- Les travailleurs ayant un temps de stationnement en catégorie supérieur à six (06) ans et inférieur à sept (07) ans : octroi d'une catégorie dans le cadre de la campagne de promotion annuelle, étant entendu que ces travailleurs ne pourront bénéficier de l'avancement de classe qu'après une période de quatre (04) ans à compter de la date d'octroi de la catégorie ;
- Les travailleurs ayant un temps de stationnement en catégorie supérieur ou égal à cinq (05) ans et inférieur ou égal à six (06) ans : octroi de l'avancement de classe dans le cadre de la campagne de promotion annuelle, étant entendu que le bénéfice de la promotion interviendra deux (02) ans après l'octroi de l'avancement de classe ;
- Les travailleurs ayant un temps de stationnement en catégorie supérieur ou égal à quatre (04) ans et inférieur ou égal à cinq (05) ans : octroi de l'avancement de classe dans le cadre de la campagne de promotion annuelle, étant entendu que le bénéfice de la promotion interviendra trois (03) ans après l'octroi de l'avancement de classe.

### **3. Les cas des travailleurs plafonnés**

Les travailleurs plafonnés dans leur groupe socioprofessionnel respectif, sont éligibles à la promotion dans les conditions définies ci-après :

#### **3.1. Les conditions d'éligibilité**

Les travailleurs plafonnés dans leur groupe socioprofessionnel doivent satisfaire aux conditions d'éligibilité suivantes :

##### **3.1.1. Le mérite**

Sont éligibles à la promotion les travailleurs plafonnés dans leur groupe socioprofessionnel ayant obtenu une note moyenne égale ou supérieure à **14 / 20** lors des six (06) derniers exercices.

Cette note est valable pour tous les groupes socioprofessionnels

##### **3.1.2. Le temps de stationnement**

Le temps de stationnement en situation de plafonnement exigé pour la promotion de catégorie est fixé à huit (08) années à partir de la dernière promotion.

#### **3.2. L'incidence des sanctions sur le processus de déplafonnement**

Le bénéfice du déplafonnement pour les travailleurs ayant fait l'objet de sanction disciplinaire est différé d'une période fixée à :

- Une (1) année pour les sanctions du 1<sup>er</sup> degré,
- Deux (2) années pour les sanctions du 2<sup>ème</sup> degré,
- Trois (3) années pour les sanctions du 3<sup>ème</sup> degré (rétrogradation de catégorie) ;

Ce temps supplémentaire s'ajoute au temps de stationnement en situation de plafonnement fixé ci-dessus à huit (08) années.

Il reste entendu que pour les travailleurs ayant fait l'objet de levée de sanctions conformément à la réglementation en vigueur à la date d'effet de la présente note, les incidences des sanctions telles que visées ci-dessus demeurent applicables.

Par ailleurs, il est à noter que la promotion de catégorie et l'avancement de classe sont différés de deux (2) années pour les travailleurs se trouvant dans les cas cités ci-après :

- Les travailleurs qui participent à un mouvement concerté et non autorisé d'arrêt de travail en violation des dispositions légales et réglementaires ;
- Les cadres ayant fait l'objet d'une décision de fin de fonction et non suivie d'une sanction disciplinaire.

### **3.3. L'évaluation**

Les travailleurs plafonnés dans leur groupe socioprofessionnel, éligibles à la promotion font l'objet d'évaluation au moyen d'un entretien par une commission composée d'experts.

### **3.4. La commission d'évaluation**

Il est institué une commission d'évaluation des travailleurs en situation de plafonnement dans leur groupe socioprofessionnel respectif.

Elle est composée comme suit :

- Un (01) représentant du Cadre Dirigeant Principal de la société, Président ;
- Deux membres désignés par le Cadre Dirigeant Principal de la société, membres ;
- Un (01) membre représentant le comité de participation, à titre consultatif.

Elle a pour missions de :

- Examiner les dossiers des travailleurs en situation de plafonnement éligibles à la promotion, traités et transmis par les structures ressources humaines en charge du dossier ;
- Procéder à l'entretien et l'évaluation des travailleurs concernés ;
- Délibérer à l'effet de confirmer le mérite des travailleurs concernés pour bénéficier d'une promotion et d'évoluer au groupe socioprofessionnel immédiatement supérieur ;
- Etablir un rapport dûment signé par les membres de la commission à transmettre au Cadre Dirigeant Principal de la société.

### **3.5. Modalités particulières de déplafonnement**

Les travailleurs plafonnés dans leur groupe socioprofessionnel respectif ayant bénéficié d'une promotion, sont reclassés sur le niveau plancher du groupe socioprofessionnel immédiatement supérieur selon l'activité exercée.

Il reste entendu que pour les travailleurs en situation de plafonnement ayant bénéficié d'une promotion leur ayant permis d'accéder à un groupe socioprofessionnel supérieur, le temps de stationnement défini au point 3.1 ci-dessus est augmenté de deux (02) années à compter de la date d'effet du bénéfice de ladite promotion, et restent concernés uniquement par le bénéfice de l'avancement en classe.

Etant précisé que le travailleur ne peut bénéficier que d'un seul déplafonnement durant son parcours professionnel.

En tout état de cause, les travailleurs ayant déjà bénéficié de la prime d'expertise, feront l'objet d'un examen particulier et seront traités au cas par cas.



#### 4. Les nouvelles règles de progression dans les groupes socioprofessionnels

Considérant la situation vécue par certains travailleurs en matière de plafonnement dans leur groupe socioprofessionnel et soucieux d'offrir de meilleures perspectives d'évolution de carrière à ces agents, le Groupe Sonelgaz a mis en place un nouveau dispositif en matière de règles de progression des travailleurs dans les différents groupes socioprofessionnels.

Nonobstant ce qui précède, ce nouveau dispositif privilégie la progression d'un travailleur jusqu'au groupe socioprofessionnel supérieur de sorte à le faire bénéficier des paliers d'évolution suivants :

Groupe socioprofessionnel	Plages de progression en catégories	Observations
Exécution	Catégorie 07 à 14A	Déplafonnement du poste à l'issue de la catégorie 10 dans le respect des conditions énumérées au point 3 ci-dessus
Maîtrise	Catégorie 11 à 17	Déplafonnement du poste à l'issue de la catégorie 14A dans le respect des conditions énumérées au point 3 ci-dessus
Cadre	Catégorie 15 à 22	Déplafonnement du poste à l'issue de la catégorie 18 dans le respect des conditions énumérées au point 3 ci-dessus
Cadre Supérieur	Catégorie 18 à U2	<p>- <b>Pour les Chefs de Service :</b></p> <p>Déplafonnement du poste à l'issue de la catégorie 20 dans le respect des conditions énumérées au point 3 ci-dessus.</p> <p>- <b>Pour les chefs de Division et Chefs de Département :</b></p> <p>Déplafonnement du poste à l'issue de la catégorie 22 dans le respect des conditions énumérées au point 3 ci-dessus.</p>

Il reste entendu que la mise en place de ce nouveau système de progression ne doit pas avoir pour effet d'induire des changements dans l'intitulé des postes actuellement occupés par les travailleurs. Il vise simplement à définir le parcours professionnel ouvert à la promotion.

Pour la catégorie Cadre Supérieur Senior en dehors de ceux qui sont listés dans le tableau ci-dessus, la classification ainsi que les règles de progression actuelles demeurent en vigueur.

## 5. Le contrôle

Le contrôle du respect des dispositions de la présente note se fera à posteriori par les structures gestionnaires des ressources humaines des sociétés.

La Direction Exécutive du Capital Humain assurant la consolidation du système.

Il est à relever qu'en dehors des cas cités dans la présente note, tout autre cas qui pourrait apparaître dans le cadre de la mise en œuvre du processus de promotion et avancement sera traité de façon spécifique et dérogatoire après accord du Président directeur Général de la Holding Sonelgaz.

## 6. Dispositif de mise en œuvre

Les sociétés doivent impérativement prendre les dispositions nécessaires afin d'établir et de remettre aux travailleurs concernés l'ensemble des décisions de promotions et d'avancements et s'assurer de leurs prises en compte dans les états de paie du mois d'avril de l'année considérée.

Il appartient à chaque société du Groupe de faire adopter la présente note par son organe de gestion selon le cas (conseil d'administration, conseil de gestion, conseil d'orientation et de surveillance) et de veiller à l'application stricte de ses dispositions.

## 7. Date d'effet

La présente note annule et remplace toutes dispositions contraires antérieures et prend effet à compter de la date de sa signature.



Mourad ADJAL

ANNEXE N°04 :



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز  
Société algérienne de l'électricité et du gaz

DIRECTION EXECUTIVE DU CAPITAL HUMAIN  
ET DU DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

DIRECTION REGLEMENTATION ET RELATIONS SOCIALES

N° 274 / 2019 / PDG

N° 65 / 2019 / DCH - RS  
P. 511

Alger, le

06 MARS 2019

CIRCULAIRE

**Objet :** Congé annuel.

**Réf. :** Convention collective

La loi n° 90 – 11 du 21. 04. 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Circulaire n°09/94 DRH/CIR du 10 janvier 1994.

Note de service n°737 DRH.SR du 11 juillet 1994.

Circulaire n° 122/DRH/CIR du 11. 06. 1997.

Note de service n°662 DRH/SDR du 05 août 1997.

Note de service n°2233 DRH/SDR du 18 février 1998.

Note de service n° 1064/DRH.SDR.ER du 19. 07.2003.

La réglementation traitant du congé annuel a fait l'objet, dès 1994, de l'élaboration au niveau de Sonelgaz de la circulaire citée en référence, portant sur le congé annuel, dont la teneur repose essentiellement sur l'ensemble des dispositions légales et réglementaires prévues en la matière.

Aussi, et compte tenu de l'ancienneté des textes réglementaires traitant du congé annuel, la présente circulaire a pour objet de mettre à jour et de regrouper dans un seul document les dispositions énoncées dans les diverses notes de service et circulaires relatives au congé annuel sus visées.

A noter que, l'indemnité de congé annuel (ICA) ainsi que tous les éléments de rémunération intervenant dans le cadre du congé, ne sont pas traités dans la présente circulaire, ils font l'objet de dispositions réglementaires particulières.

Toute difficulté d'application ou d'interprétation doit être portée à la connaissance de la Direction Exécutive du Capital humain et du Développement de l'organisation.

Il appartient à chaque société de faire adopter la présente circulaire par son organe de gestion (selon le cas, Conseil d'Administration, Conseil de Gestion, Conseil d'Orientation et de Surveillance) et de veiller à l'application stricte de ses dispositions.

La présente circulaire annule et remplace toutes les dispositions antérieures contraires et prend effet à la date de sa signature.

Le Président Directeur Général



Mohamed ARKAB

## SOMMAIRE

<b>1. PRINCIPES GENERAUX</b>	04
<b>2. DROITS A CONGE</b>	04
2.1. Congé principal	04
2.2. Congés supplémentaires	04
2.2.1. Sud, pré-sud	04
A. Congé supplémentaires Sud : 20 jours	04
B. Congé supplémentaires Pré-sud : 10 jours	05
C. Cas des travailleurs de la Production Electricité Centrales de Hassi Messaoud, et Hassi R'mel, soumis au système de récupération.	05
2.2.2. Astreinte	05
2.2.3. Formateurs, éducateurs	05
2.2.4. Dispositions applicables aux travailleurs affectés sur chantier	06
2.3. Congé spécial pour pèlerinage	06
<b>3. MODALITES D'ATTRIBUTION</b>	06
3.1. Période de référence	06
3.2. Assiette de calcul des droits à congé	06
3.2.1. Notion de présence, périodes de travail et assimilées	06
3.2.2. Cas particuliers des absences pour maladie de longue durée	07
3.2.3. Cas des travailleurs détachés pour formation professionnelle spécialisée	07
3.2.4. Cas des travailleurs dont la relation de travail est suspendue et ceux admis à faire valoir leur droit à la retraite	07
3.3. Report du congé annuel	07
3.4. Fractionnement du congé annuel	08
3.5. Cumul	08
3.6. Survenance d'une maladie durant le congé annuel	08
3.6.1. En Algérie	08
3.6.2. A l'Etranger	08
3.7. Planning des congés annuels	09
3.8. Registre des congés	09
<b>4. PERIODE DE REFERENCE DU CONGE</b>	09
<b>5. CONGE ANTICIPE</b>	09
<b>6. TITRE DE CONGE</b>	10
<b>7. POINTAGE DU CONGE</b>	10

## 1. PRINCIPES GENERAUX

- Le congé annuel est un droit reconnu à tout travailleur de la société.
- Le congé annuel est rémunéré ;
- Pendant le congé annuel, la relation de travail ne peut être ni rompue ni suspendue ;
- Toute renonciation par le travailleur à tout ou partie de son congé annuel est nulle et de nul effet ;
- Durant son congé annuel, le travailleur ne doit se livrer à aucune activité rémunérée ;
- Le travailleur en congé annuel peut être rappelé pour nécessité impérieuse de service ;
- Il est entendu par localité le lieu d'implantation d'un ouvrage et/ou d'un site relevant des sociétés du Groupe Sonelgaz ;
- Pour tout type de congé (annuel et de récupération), un titre de congé doit être établi.

## 2. DROITS A CONGE

### 2.1. Congé principal

Le congé annuel est attribué à raison de 2 j ½ par mois de travail, sans que la durée globale n'excède 30 jours calendaires par année de travail.

Ainsi, un travailleur qui a exercé pendant les 12 mois de la période de référence, a droit à :

$$12 \times 2 \text{ j } 1/2 = 30 \text{ jours calendaires}$$

Un congé est dit de 30 jours calendaires lorsque le travailleur en bénéficie d'une façon continue pour toute sa durée.

Ainsi, s'il prend son congé à partir du 1<sup>er</sup> juillet, il doit reprendre son service le 31 juillet.

A noter que lorsqu'un congé de 30 jours calendaires est pris au cours d'un mois comptant 31 jours, la date de la reprise du travail n'est pas fixée de date à date par rapport à celle du départ.

Lorsque le nombre de mois travaillés n'est pas entier, les droits à congé sont déterminés comme suit :

- les tranches de mois travaillés inférieures à 8 jours, ne donnent droit à aucun jour de congé,
- les tranches comprises entre 8 et 15 jours ouvrent droit à 1 jour de congé,
- les tranches supérieures à 15 jours, sont considérées comme mois entier et donnent droit à 2 j 1/2 de congé.

Les travailleurs permanents exerçant à temps partiel, bénéficient au même titre que les autres travailleurs d'un congé annuel à raison de 2 j 1/2 par mois de travail.

### 2.2. Congés supplémentaires

#### 2.2.1. Sud, pré-Sud

La durée du congé principal est augmentée pour les travailleurs exerçant dans les Wilayas et Daïras du Sud et du pré-Sud par un congé supplémentaire respectivement de 20 jours calendaires et de 10 jours calendaires.

#### **A. Congé supplémentaires Sud : 20 jours**

Les travailleurs exerçant dans les Wilayas et Daïras du Sud citées ci-après bénéficient d'un congé supplémentaire de 20 jours calendaires s'ils ont exercé d'une façon continue dans ces localités pendant les 12 mois de l'année de référence.

Les localités du Sud concernées sont :

Illizi, Ouargla, Béchar, Adrar, Tamanrasset, Laghouat, Ghardaïa, El Oued, Tindouf, Timimoun, Bordj Badji Mokhtar, Béni Abbès, Aïn Salah, Aïn Guezzam, Touggourt, Djanet, El Meghaier et El Meniaa.

Cependant, ce congé supplémentaire est maintenu au travailleur absent pour les raisons suivantes :

- Maladie de courte durée, maternité ;
- Accident de travail et maladie professionnelle ;
- Repos légaux ;
- Maintien ou rappel sous les drapeaux.

#### **B. Congé supplémentaires Pré-sud : 10 jours**

Les travailleurs en fonction dans les localités du pré-sud, ont droit à un congé supplémentaire de 10 jours calendaires dans les mêmes conditions que celles fixées ci-dessus.

Les localités dites de pré-sud sont :

Méchria, El abiodh, El bayadh, Aflou, Djelfa, Bousaada, Biskra, Tolga, Sidi okba, Ain Sefra, Naama, Chechar et Bir El Ater, Ouled Djellal, Labreg et Kaïs.

#### **C. Cas des travailleurs des localités de Hassi Messaoud, Hassi R'mel et Hassi Berkine, soumis au système de récupération.**

Les travailleurs des localités de Hassi Messaoud, Hassi R'mel et Hassi Berkine dont le régime de travail ne les astreint pas à une présence effective et continue de 12 mois dans le sud, bénéficient quant à eux de 30 jours calendaires de congé annuel et du congé supplémentaire de 20 jours calendaires inclus et échelonnés dans les périodes dites de récupération.

##### **2.2.2. Astreinte**

**Un congé supplémentaire de cinq (05) jours calendaires cumulables avec le congé annuel en compensation des jours de repos hebdomadaires d'astreinte, est accordé aux travailleurs d'astreinte d'intervention.**

##### **2.2.3. Formateurs, éducateurs**

Il est également accordé un congé supplémentaire de 10 jours calendaires non susceptibles de report et pris obligatoirement pendant les coupures pédagogiques aux formateurs permanents exerçant dans les centres de formation ainsi que pour le personnel éducateur des institutions préscolaires du Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières.

Les coupures pédagogiques sont celles arrêtées par les structures concernées.

Cette disposition est étendue aux professeurs d'enseignement professionnel permanents de l'Institut de Formation en Electricité et gaz.

#### **2.2.4. Dispositions applicables aux travailleurs affectés sur chantier**

Le suivi des chantiers travaux exige une organisation particulière de travail nécessitant notamment une présence permanente et régulière de personnel chargé de cette activité sur les sites.

Pour répondre à ces préoccupations certaines dispositions sont prévues dans la convention collective de chaque société instituant ainsi un congé supplémentaire pour travailleurs exerçant dans les chantiers.

Ceux-ci, bénéficient d'un congé supplémentaire conformément aux modalités définies ci-après :

- Quinze (15) jours calendaires à prendre en tranche de cinq (5) jours par trimestre pour les travailleurs affectés dans les chantiers basés dans les régions du nord du pays ;
- Trente (30) jours calendaires par an, incluant les congés supplémentaires (20 jours) accordés au personnel affectés dans les régions du sud.

Ce congé supplémentaire est attribué pour permettre aux travailleurs concernés de rejoindre leur domicile familial, et ce, en tenant compte du rythme de travail imposé par des considérations d'organisation interne des chantiers, et de la présence effective sur les sites.

Le personnel en activité sur chantier un jour de repos hebdomadaire ou jour férié ouvre droit à un repos compensateur équivalent dans la semaine qui suit.

Il est précisé que ce congé est accordé exclusivement au **personnel travaillant d'une manière effective et continue sur les chantiers et astreint à une présence sur site.**

Le cumul des jours de congé supplémentaire n'est pas autorisé.

S'agissant de personnel exerçant dans des chantiers implantés dans les régions du nord du pays le congé supplémentaire n'est accordé que si le chantier se trouve éloigné du siège de la société d'une distance égale ou supérieure à 250 Km.

#### **2.3. Congé spécial pour pèlerinage**

Il est accordé à chaque travailleur se rendant en pèlerinage aux lieux saints de l'Islam, une absence spéciale rémunérée de 30 jours consécutifs, une seule fois dans sa carrière.

Cette absence peut être cumulable éventuellement avec le congé annuel.

### **3. MODALITES D'ATTRIBUTION**

#### **3.1. Période de référence**

La période de référence pour la détermination des droits au congé annuel, est fixée du 1<sup>er</sup> juillet de l'année précédant le congé annuel au 30 juin de l'année de congé de l'exercice.

#### **3.2. Assiette de calcul des droits à congé**

##### **3.2.1. Notion de présence, périodes de travail et assimilées**

Outre les périodes de travail effectives accomplies, sont considérées comme périodes de travail pour la détermination des droits à congé :

- Les périodes de congé annuel et de congé supplémentaire ;
- Les périodes d'absences spéciales ou autorisées par la société ;
- Les périodes de repos légaux ;
- Les périodes d'absence pour maternité, maladie, accidents du travail et maladies professionnelles ;
- Les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux ;
- Les périodes passées en formation.

### 3.2.2. Cas particuliers des absences pour maladie de longue durée

L'absence pour maladie de longue durée ne peut en aucun cas ouvrir droit à plus d'un mois de congé annuel et ce, quelle que soit la durée du congé de maladie.

En conséquence, tout travailleur se trouvant en absence pour maladie de longue durée qui intervient au cours de la période de référence, ne peut prétendre qu'à un mois de congé annuel dont il pourra jouir à l'issue de sa période de maladie même si cette dernière est supérieure à un an.

### 3.2.3. Cas des travailleurs détachés pour formation professionnelle spécialisée

Durant leur formation, les travailleurs concernés, n'ouvrent pas droit au congé annuel, ils bénéficient du ou des congés que pourrait leur accorder la structure de formation.

Cependant, si ces travailleurs ont des droits à congé découlant de l'exercice précédent leur envoi en formation, de tels congés leur sont maintenus, ils pourront les épuiser à leur retour de formation.

Lorsque la fin de formation coïncide avec le début des congés (1<sup>er</sup> juillet) et si les travailleurs concernés n'ont pas bénéficié d'un congé de fin de formation accordé par la structure de formation, ils doivent prendre leur congé avant la reprise de fonction.

Pour la détermination de ces droits à congé, il y a lieu de considérer la durée de formation comme étant une période travaillée.

Lorsque la formation a eu lieu à l'étranger et pour des raisons pratiques dues aux formalités de retour au pays, il est accordé aux travailleurs concernés un délai d'une semaine pour réintégrer leur société d'appartenance.

### 3.2.4. Cas des travailleurs dont la relation de travail est suspendue et ceux admis à faire valoir leurs droits à la retraite

- les travailleurs dont la relation de travail est suspendue du fait d'une mise en disponibilité, ou d'un détachement doivent obligatoirement épuiser leurs reliquats et leurs droits à congé avant la date de leur départ effectif.
- les travailleurs admis à la retraite sont tenus d'épuiser leurs reliquats de congé non pris, avant leur départ ; quant au congé de l'exercice, ils doivent en bénéficier avant la cessation de la relation de travail, si les nécessités de service le permettent.

### 3.3. Report du congé annuel

Le report d'une année sur l'autre de tout ou partie du congé annuel est formellement interdit sauf dans les cas exceptionnels tels que :

- Nécessité de service ;
- Pèlerinage ;
- Raisons de famille dignes d'intérêt ;
- Stage de formation professionnelle, formation syndicale ...

Dans ce cas, le report du congé ne peut se faire plus d'une fois, et le reliquat doit être épuisé avant le 30 juin de l'exercice suivant.

Par ailleurs, lorsque le travailleur reporte ses droits à congé et cumule ainsi des reliquats importants, la hiérarchie est en droit de procéder à sa mise en congé d'office pour tout ou partie de ses droits à congé.

### 3.4. Fractionnement du congé annuel

Le fractionnement du congé annuel doit rester exceptionnel, la règle est que le travailleur doit consommer la totalité de ses droits au congé (30 jours calendaires) en une seule fois, toutefois, le fractionnement du congé annuel est possible si les nécessités de service l'exigent ou le permettent. Le congé ne peut être fractionné en plus de 3 périodes dont la première tranche ne peut être inférieure à 12 jours ouvrables et doit se situer dans la période habituelle des congés annuels (1<sup>er</sup> juillet – 31 octobre).

Lorsque les droits à congés décomptés sont inférieurs à 12 jours ouvrables, le travailleur doit en bénéficier entièrement et d'une façon continue.

Si le congé pris, compte 30 jours consécutifs, les jours fériés ne sont pas imputés sur celui-ci et ne peuvent en aucun cas le suspendre.

Par ailleurs, les travailleurs bénéficiant d'un congé supplémentaire, ne peuvent fractionner le congé principal.

Toutefois, les travailleurs du sud, pré-sud et ceux en régime d'astreinte, ont la possibilité de jouir de leur congé principal et de leur congé supplémentaire séparément.

### 3.5. Cumuls

Certaines absences et congés particuliers peuvent se cumuler avec le congé annuel et donc prolonger d'autant la durée de celui-ci.

Il s'agit notamment :

- des absences spéciales pour événements familiaux ;
- du congé spécial pèlerinage ;
- des congés supplémentaires Sud, Pré- Sud ;
- du congé supplémentaire astreinte.

### 3.6. Survenance d'une maladie durant le congé annuel

Lorsqu'un travailleur est malade pendant son congé annuel, le congé est suspendu pendant la durée de son arrêt de travail pour maladie. Le travailleur doit reprendre son travail à la date prévue pour la fin du congé annuel sauf si l'arrêt de travail pour maladie se prolonge au-delà de cette date et dans ce cas, il reprend son service au terme de son congé de maladie.

Pour les formateurs permanents et les éducateurs et en raison de leur activité spécifique, le congé annuel ne peut être suspendu si dans l'intervalle un congé de maladie intervient.

### 3.7. Planning des congés annuels

Pour l'ensemble du personnel de leurs services, les structures doivent établir un planning des départs en congé. Ce planning doit tenir compte des impératifs de service, ainsi que des intérêts des travailleurs, et soumis pour avis au comité de participation.

Les structures doivent prendre toutes dispositions utiles pour assurer le respect du planning et éviter qu'il ne fasse l'objet de bouleversements qui lui ôtent son caractère de document organisant le déroulement des congés.

Les plannings doivent être transmis au service gestionnaire pour lui permettre de suivre tous les mouvements en la matière.

### 3.8. Registre des congés

Les structures gestionnaires doivent prendre toute dispositions utiles pour la tenue d'un registre réglementaire des congés annuels, et comportant les indications suivantes :

- l'exercice ;
- l'émargement ;
- l'ICA versée ;
- la date de départ ;
- la date de retour ;
- le nombre de jour ;
- la date de recrutement ;
- le poste de travail occupé ;
- le nom ;
- le prénom.

Ce registre est mis à la disposition de l'inspecteur du travail territorialement compétent, et doit être conservé trois années après sa clôture.

#### **4. PERIODE DE REFERENCE DE CONGE**

Par période de référence de congé, on entend celle durant laquelle le travailleur bénéficie de ses droits à congé, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> juillet de l'année N au 30 juin de l'année N+1. Néanmoins, il est admis que le travailleur puisse bénéficier exceptionnellement de son congé à partir du 1<sup>er</sup> juin, notamment les travailleurs résidants dans le Sud et le Pré- Sud.

#### **4. CONGE ANTICIPE**

Bien que le congé annuel ne soit accordé qu'après avoir effectué la période de référence, il est admis de façon exceptionnelle et pour des motifs dûment justifiés de permettre à un travailleur de bénéficier de son congé par anticipation, dans des cas reconnus de nécessité absolue tels que :

- nécessité d'ordre médical ;
- assister un ayant droit malade ;
- préparer un examen académique ou professionnel.

L'appréciation de faire bénéficier un travailleur d'un congé par anticipation est dans ces cas du ressort de la hiérarchie habilitée dont dépend celui-ci, et la durée du congé ne peut excéder le droit à congé calculé comme indiqué au paragraphe 2.1.

#### **5. TITRE DE CONGE**

Le départ en congé annuel du travailleur est subordonné à la remise à ce dernier suffisamment à temps d'un titre de congé mentionnant la durée, la date de départ et de retour ainsi que le reliquat du droit à congé.

Le titre de congé est établi en triple exemplaire, l'original du titre de congé est remis au travailleur qui le restitue à son retour à son service gestionnaire, avec la mention de la date effective de reprise de travail, un exemplaire est transmis à la structure d'appartenance du travailleur pour le suivi du pointage, le troisième exemplaire est classé au dossier du travailleur.

#### **6. POINTAGE DU CONGE**

Les absences pour congé annuel sont intégrées mensuellement dans le module gestion des absences du SIRH / NOVA.

**L'ANNEXE N°05 :**

SOCIETE NATIONALE DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ

DIRECTION DU PERSONNEL

N° 68	DP/CIR
SERVICE REGLEMENTATION	
PLAN DE CLASSEMENT CHAPITRE	
DATE : 25.03.1986 Dif. "B"	

Objet : Dossiers Administratifs

Réfer : Décret 84.387 du 22.12.84 fixant les mesures destinées à protéger les documents classifiés.

La présente circulaire élaborée dans le cadre du manuel pratique de gestion du personnel a pour objet de préciser les modalités pratiques de constitution, de tenue et de conservation des dossiers administratifs des agents de l'Entreprise en activité ou en inactivité.

La présente circulaire abroge toutes les dispositions antérieures et prend effet à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 1986

Toute difficulté d'interprétation doit être portée à la connaissance de la Direction du Personnel.

LE DIRECTEUR GENERAL



*[Handwritten signature]*  
Sp. [illegible]

: DIVERS :	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	: PAGE :	CHAPIT. :
:	:	: 01 :	064. :

## S O M M A I R E

### 0. GENERALITES

- 0.1. Définition
- 0.2. Caractéristiques
  - 02.1. Confidentiel
  - 02.2. Exploitable

### 1. CONSTITUTION DU DOSSIER

- 1.0. Présentation du dossier
- 1.1. Constitution du dossier en recrutement
- 1.2. Composition du dossier administratif

### 2. GESTION DU DOSSIER ADMINISTRATIF

- 2.1. Principes généraux
  - 2.10. Habilitation
  - 2.11. Conservation
- 2.2. Suivi et mise à jour des dossiers
- 2.3. Circulation et archivage
  - 2.30. Transmission du dossier
  - 2.31. Conservation provisoire
  - 2.32. Archivage
  - 2.33. Disposition particulière.

## 9. GENERALITE

### 9.1. Définitions

Un dossier administratif est un recueil de documents d'un agent durant sa carrière professionnelle.  
Il comprend tous les renseignements relatifs à la vie de ce travailleur notamment.

- la situation familiale et sociale (état civil, personnes à charges...)
- la situation administrative (nationalité, adresse...)
- la situation professionnelle (recrutement, confirmation, promotion...)

Il est l'outil de référence pour :

- la détermination de ses droits
- le suivi de sa carrière.

Le dossier administratif est institué dans toutes les administrations du monde.

### 9.2. Caractéristiques

Le dossier administratif est individuel et se caractérise par son aspect

- confidentiel
- sa facilité d'exploitation.

#### 9.2.1. Le dossier est confidentiel

La caractéristique principale d'un dossier administratif est son aspect confidentiel. Il contient des documents personnels (situation privée de l'agent) et des documents professionnels (actes de carrière, appréciation de la hiérarchie, etc...). Il naît avec l'établissement de la relation de travail dont il constitue la preuve matérielle des renseignements fournis.

#### 9.2.2. Le dossier est facilement "exploitable"

La 2ème caractéristique d'un dossier administratif est la facilité de son exploitation pour permettre un suivi des droits du travailleur et l'évolution de sa carrière. Cette facilité d'exploitation doit nécessiter une gestion souple et simple.

Souplesse : Les éléments du dossier sont classés par nature des informations, placés dans un ordre précis, rassemblés dans une "chemise", et rangés dans des armoires aménagées fermant à clé.

DIVERS	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	PAGE	CHAPIT.
		03	064.

Simplicité : Un dossier administratif ne doit pas être un recueil de documents de toute nature ou de correspondances diverses, il doit contenir des informations sélectives ayant trait à des justifications personnelles (situation de l'agent) et individuelles (actes et décision de carrière).

Cette simplicité permet une facilité dans la manipulation des dossiers et la recherche d'une information ou renseignement concernant un agent.

### 1. CONSTITUTION DU DOSSIER

Comme déjà indiqué, le dossier administratif naît avec la relation de travail, la constitution est définie par la circulaire n° 43 DP.Cir du 1.08.1983 prise en application de la loi 82.06. relative aux relations individuelles de travail.

#### 1.0. Présentation du dossier avant recrutement

Sitôt sa candidature à un emploi au sein de l'Entreprise, exprimée, le travailleur doit fournir les premiers éléments de constitution de son dossier, à savoir :

- le bulletin de candidature,
- une pièce d'état civil (fiche individuelle ou familiale
- une copie certifiée du titre, diplôme et ou toute justification de qualification professionnelle.
- éventuellement le document justifiant de sa qualité de moudjahid, d'ayant droit de chahid ou de l'état d'handicapé
- un document justifiant de sa position vis à vis du servi national s'il est en âge d'incorporation
- une justification de régularité vis à vis du dernier employeur selon les cas
- une autorisation du tuteur légal pour les mineurs
- deux photographies d'identité.
- un bulletin de l'ONAMO ou visa de l'APC.

#### 1.1. Dossier au recrutement

A l'issue des examens et tests professionnels ainsi que les résultats des examens médicaux, le candidat retenu à un emploi doit compléter son dossier conformément à la loi et la réglementation en vigueur par les documents suivants :

: DIVERS :	: DOSSIERS ADMINISTRATIFS :	: PAGE :	: CHAPIT. :
:	:	: 04 :	: 064. :

- le certificat de nationalité
- le certificat médical d'aptitude au travail ou au poste de travail (Cf circulaire relative à la visite d'embauche)
- l'attestation de non travail du conjoint
- l'attestation de non perception d'allocations familiales
- l'extrait de naissance.
- l'extrait du casier judiciaire

Le document obligatoire qui donne naissance à la relation de travail est la lettre d'engagement dont copie dûment "approuvée et signée" par le titulaire doit être contenue dans son dossier .

### 1.2. Composition du dossier

La composition de toutes les pièces administratives constituant le dossier est donnée en annexe à la présente circulaire.

Les imprimés normalisés devant servir pour l'établissement de décisions ou de déclaration sont précisés dans la circulaire relative aux imprimés de la fonction personnel "P".

La tenue des dossiers médicaux des agents étant du ressort exclusif des centres de Médecine du Travail, ces derniers sont responsables de la tenue, du suivi et de la mise à jour de tous les dossiers détenus à leur niveau.

## 2. GESTION DU DOSSIER ADMINISTRATIF

### 2.1. Principe

Le Chef d'Unité est le premier responsable de la gestion de son personnel. Cette responsabilité est exercée à travers la structure de gestion qu'est le Service du Personnel. A ce titre les dossiers administratifs de l'Unité sont regroupés au niveau de la section ou service du personnel et sont placés sous l'entière responsabilité du Chef de Service. Ils sont mis à la disposition des agents de gestion qui en assurent le suivi, la conservation, et la garde matérielle. Il est à noter que certains dossiers sont conservés au niveau du Chef d'Unité (dossiers de cadres responsables de structure par exemple).

#### 21.0. Habilitation

Pour préserver au dossier administratif son caractère confidentiel, la consultation est soumise aux conditions ci-après :

. Personnes de l'Entreprise habilitées à prendre connaissance d'un dossier

- le Directeur Général
- le Directeur du Personnel
- l'assistant chargé de la sécurité préventive
- le Directeur de l'Unité
- le Chef du Service du Personnel
- le Chef de Section du personnel (ou section administration)
  
- l'agent de gestion qui en assure la gestion
- les assistants contrôleurs
- les rapporteurs de commission de discipline.

Les personnes habilitées à consulter un dossier, ne peuvent en aucun cas soustraire, échanger ou modifier l'ordre de classement ni même toute pièce contenue dans le dossier. Des copies (ou photocopies) peuvent être remises sur justifications et après accord de la hiérarchie.

Par ailleurs, pour les personnes suivantes, la consultation se fait sur place sous la supervision de service du Personnel (agent de gestion, chef de section ou de de service) :

- le Président de l'ATU
- le Chef de service d'appartenance
- l'agent concerné
- les agents de la section formation.

Il est à noter que le recours aux dossiers ne doit pas être systématique. Dans de nombreux cas, la présentation de la fiche GIP suffit. Seul le Chef du Service du Personnel peut apprécier le recours à l'une ou l'autre solution.

#### Cas particuliers des personnes étrangères à l'Entreprise

La consultation du dossier administratif par des personnes étrangères à l'Entreprise n'est autorisée que dans les cas suivants :

- les personnes habilitées à demander la consultation d'un dossier doivent présenter des justifications :

. être dûment mandatées et/ou représenter l'autorité judiciaire,

DIERS	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	PAGE	CHAPIT.
		06	064.

. obtenir l'accord du responsable de structure  
(Directeur Général et Directeur d'Unité)

l'assistant chargé de la sécurité préventive sera  
préalablement avisé et assistera à la consultation du dossier.

#### 2.1.1. Conservation

Les dossiers doivent être soigneusement conservés dans  
des armoires métalliques fermant à clé. Toute perte, dissimulation ou  
manipulation frauduleuse est de la responsabilité exclusive des agents  
du personnel. Elles peuvent entraîner des sanctions pouvant aller  
jusqu'au licenciement pour faute grave, sans préjudice des poursuites  
pénales (article 200 de la loi 78-12 du 5.08.1978 portant SGT).

A ce titre les agents du personnel sont tenus de  
classer les dossiers d'une manière correcte et d'en assurer la bonne  
conservation.

#### 2.2.2. Suivi et mise à jour du dossier

Durant la carrière professionnelle d'un travailleur,  
les événements d'ordre professionnel ou personnel sont nombreux et  
variés.

Tout événement donne lieu obligatoirement à une  
décision ou une notification (confirmation, appréciation, promotion,  
sanction, affectation etc...). Un double ou copie doit obligatoirement  
être versé au dossier par l'agent de gestion dans la partie  
correspondante.

Tout événement personnel familial (naissance, mariage,  
divorce, etc...) est obligatoirement justifié par le travailleur qui est  
tenu de fournir dans les meilleurs délais le document afférent à sa  
nouvelle situation individuelle. L'agent de gestion doit classer dans un  
délai de 24 heures dans le dossier administratif tout document qui lui  
est remis soit par la voie hiérarchique, soit par l'agent lui même.

: DIVERS :	DOSSIERS ADMINISTRATIFS :	PAGE :	CHAPIT. :
:	:	07 :	064. :

Dans le cadre de la mise à jour des dossiers, il doit être procédé périodiquement (tous les ans) à une purge qui consiste à retirer du dossier les pièces périmées (certificat de scolarité de l'année écoulée, titre de congé, fiche familiale exercice antérieur etc...), vérifier le contenu des pièces constituant le dossier et viser la fiche jointe au dossier (cf modèle de fiche en annexe).

Par ailleurs toute pièce versée dans un dossier doit être classée en un seul exemplaire.

### 2.3.Circulation et archivage de dossiers

En règle générale, un dossier administratif n'est transmissible que par voie administrative. Il ne peut en aucun cas être remis en "main propre" à l'intéressé/ ni au Chef de l'Unité prenante en cas de changement d'affectation hors de son Unité d'appartenance.

Trois situations se présentent :

- transmission de dossier pour des raisons de mutation ou transfert d'un agent vers une autre Unité de l'Entreprise,
- conservation provisoire en cas de départ temporaire,
- conservation définitive pour départ définitif.

#### 2.3.0.Transmission du dossier

Le dossier administratif d'un agent muté ou transféré vers une autre Unité n'intervient qu'après l'établissement de la décision de mutation par l'Unité cédante. Après quoi, le service du personnel établit la décision d'affectation (suivant modèle imprimé P.30.) et signée par le Chef d'Unité qui doit s'assurer que la mise à jour est conforme aux pièces contenues dans le dossier. Le dossier est transmis par courrier sous bordereau d'envoi à l'Unité prenante. Il doit être mis dans une enveloppe soigneusement fermée et envoyée sous pli cacheté avec la mention "confidentiel".

---

:	DIVERS	:	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	:	PAGE	:	CHAPIT.	:
:	:	:	:	:	08	:	064.	:

---

### 2.3.1. Conservation provisoire

Une conservation provisoire des dossiers administratifs doit être assurée par les services (sections) de personnel dans les situations suivantes :

- suspension de la relation de travail
- départ temporaire (Service national, Formation, Mise en disponibilité, Détachement, Invalidité etc...)

Dans ce cas, les dossiers doivent être conservés dans une armoire différente de celle contenant les dossiers d'agents en activité. Ils sont repris dès la réintégration de l'agent à son poste de travail.

### 2.3.2. Archivage

Les dossiers administratifs font partie du patrimoine de l'Entreprise. A ce titre, ils sont archivés au niveau de l'Unité d'appartenance lorsque le travailleur se trouve dans l'une des situations ci-après :

- démission
- licenciement
- décès
- retraite.

Le dossier ne doit en aucun cas être remis à l'agent démissionnaire ou licencié, mais il doit être soigneusement archivé. Il en est de même pour les dossiers d'agents décédés ou mis à la retraite.

Dans ce dernier cas, les dossiers administratifs ne doivent pas être transmis à l'organisme de sécurité sociale pour règlement d'allocations, de paiement de pension.

Les Unités sont tenues de transmettre à la caisse de sécurité sociale uniquement des copies du dossier préliminaire qui constituera désormais auprès de la dite caisse le "dossier pensionné" (cf annexe 2).

:	:	:	:
:	DIVERS :	DOSSIERS ADMINISTRATIFS :	PAGE :
:	:	:	CHAPIT. :
:	:	:	09 :
:	:	:	064. :

2.3.3. Dispositions particulières pour les dossiers actuellement en possession de la section des pensions (ex IVD)

Les dossiers administratifs des agents retraités actuellement détenus par la section des pension (ex IVD) doivent être retournés aux Unités d'origine. Les services du personnel ont la charge de les réceptionner et les archiver à leur niveau.

DIVERS	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	PAGE	CHAPIT.
		10	064.

ANNEXE 1 A LA CIRCULAIRE N° 1.68... DP/CIR DU 25 MARS 1986.

Composition dossier agents admis à la retraite

- Fiche de renseignement (détermination assiette de calcul de pension)
- Décision de confirmation
- Photocopie de la fiche GIP
- Fiche de renseignements complémentaires
- Certificat de nationalité
- Extrait d'acte de naissance
- Extrait des registres communaux pour les membres de l'ALN/OCFLN
- Photocopie du brevet d'invalidité (éventuellement)
- Extrait d'acte de mariage
- Fiche familiale d'état civil comportant toutes les mentions marginales (éventuellement)
- Certificat de scolarité des enfants âgés de plus de 17 ans
- Reçu de loyer ou titre de propriété
- Dernière facture SONELGAZ afférente aux consommations en électricité et gaz du logement personnel de l'agent
- Photocopie de la carte nationale d'identité
- Précisions sur le mode de paiement :

- . mandat à domicile
- . C.C.P
- . C.C.B

.. Dans ces deux derniers cas, joindre un chèque annulé.

DIVERS	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	PAGE	CHAPIT.
		11	064.

ANNEXE A LA CIRCULAIRE N° 68 DP/CIR DU 25.03.1986

A. RECRUTEMENT EMBAUICHE

1. Correspondance ayant trait au recrutement

- demande d'emploi
- bulletin de candidature ou fiche de renseignements
- bulletin de l'ONAMO ou autorisation de l'APC
- Réponse d'attente, convocation etc...

2. Pièces d'état civil

- extrait d'acte de naissance
- extrait d'acte de mariage ou de divorce (éventuellement)
- certificat de nationalité
- extrait du casier judiciaire
- autorisation du tuteur pour les mineurs

3. Titres et diplômes

- copies de titres et diplômes (certifiées)
- copies certificats de travail
- certificat de scolarité
- résultats de test de sélection ou test d'aptitude

4. Aptitude physique

- résultat d'aptitude du médecin du travail

N.B/ Les arrêts de travail pour maladie, accident de travail et déclarations accident de travail, inaptitude ou déficience ppyssique, reprise de travail avec aménagement particulier etc... doivent être classés dans des dossiers "médecine de contrôle" et "médecine de travail" tenus par ailleurs dans les services para-médicaux astreints au secret professionnel.

5. Affiliation sécurité sociale - déclaration

- déclaration d'emploi
- photocopie carte sécurité sociale
- déclaration sur l'honneur (P.06).

DIVERS	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	PAGE	CHAPIT.
		12	064.

## B. VIE PROFESSIONNELLE

### 1. Engagement

- double de la lettre d'engagement et copie dûment approuvée et signée par l'agent
- PV d'installation.

### 2. Confirmation

- fiche d'appréciation
- copie - décision de notification
- copie - notification éventuelle de prolongation période d'essai
- copie - décision d'affectation à un poste de travail.

### 3. Mutation

- demande de mutation P.31
- toute correspondance de changement de poste
- copie - décision de mutation (Unité cédante)
- copie - décision d'affectation (Unité prenante)
- copie - décision de mise en place dans l'organigramme
- copie - décision d'affectation retour de formation.

### 4. Avancements - promotions

- copie décision de promotion de catégorie
- copie décision de reclassement
- copie décision de déclassement autre que disciplinaire.

### 5. Radiation

- copie notification de départ définitif
- copie certificat de travail
- copie solde de tout compte
- carte professionnelle et ex CAPAS.
- demande manuscrite

### 6. Départ temporaire - absences

- copie notification départ temporaire
- différents titres de congé relatifs à l'exercice en cours et titres de l'exercice précédent
- toutes absences payées ou non payées (sauf celles d'origine médicale)
- autorisation permanente de sortie.

;	;	;	;	;
;	DIVERS	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	PAGE	CHAPIT.
;	;	;	13	964.

C. NOTATIONS-SANCTIONS-RECOMPENSES

1. notations

- notations annuelles (une fiche par exercice)
- notations par exception (PRI)

2. Sanctions

Notification de sanction (les dossiers disciplinaires doivent être classés pour l'ensemble du personnel de l'Unité dans un classeur particulier).

3. Récompenses

- décision d'attribution de récompense
- fiche de proposition.

D. REMUNERATION - INDEMNITES ET AVANTAGES DIVERS

1. Rémunération - indemnités

- feuille de renseignements (P.10)
- copie décision notification (astreinte, ISP, travail posté, indemnité de zone etc...)
- décompte de rappel, remboursement de frais, prêt divers, heures supplémentaire, ICA, retenue opposition, conventionnement véhicule etc...)

2. Avantages familiaux

- fiche familiale d'état civil
- certificat de scolarité + de 17 ans
- certificat médical enfant handicapé
- décision de prise en charge enfants recueillis (les dossiers afférents à la prise en charge doivent être classés dans un dossier pour l'ensemble du personnel de l'Unité,
- jugement de séparation ou de divorce

3. Avantages en nature

- notification, attribution, suppression et transfert
- dossier justificatif.

DIVERS	DOSSIERS ADMINISTRATIFS	PAGE	CHAPITRE
		14	064.

4. Avantages à titre militaire

- extrait membre ALN/OCFLN authentifié
- copie du brevet d'invalidité
- notification de validation
- copie livret Service National
- attestation de dispense, de radiation ou de sursis

5. Dotations vestimentaires

- engagement, décharge

E. FORMATION, CORRESPONDANCE, DIVERS

1. Formation

- contrat de formation, suivi de formation, engagement
- attestation de stage - diplôme
- attestation perfectionnement
- attestation de niveau (arabisation, alphabétisation)
- cours par correspondance, stage pratique.

2. Correspondance - divers

Ne classer que les pièces portant sur l'exercice en cours.